



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III-GUARABIRA-PB
CENTRO DE HUMANIDADES OSMAR DE AQUINO
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS

GLEYCIANE SILVA GOMES

O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO
POR COMPETÊNCIA

GUARABIRA

2018

GLEYCIANE SILVA GOMES

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO
POR COMPETÊNCIA**

Trabalho de conclusão de curso de bacharelado em ciências jurídicas e sociais apresentado ao programa de graduação em 2018 da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

Área de concentração: Direito Administrativo.

Orientadora: Prof. Jucinara Maria Cunha dos Santos.

GUARABIRA

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G633p Gomes, Gleyciane Silva.
O princípio da eficiência como impulsionador da gestão por competência [manuscrito] : / Gleyciane Silva Gomes. - 2018.
25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2018.

"Orientação : Profa. Esp. Jucinara Maria Cunha dos Santos , Departamento de Ciências Jurídicas - CH."

1. Administração pública. 2. Princípio da eficiência. 3. Gestão por competências.

21. ed. CDD 351

GLEYCIANE SILVA GOMES

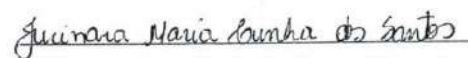
**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO
POR COMPETÊNCIA**

Artigo, apresentado ao Programa de Graduação do curso de Bacharelado em ciências jurídicas e sociais da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

Área de concentração: Direito Administrativo

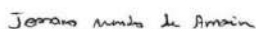
Aprovada em: 11/06/2018

BANCA EXAMINADORA



Prof. Jucinara Maria Cunha dos Santos (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Jossano Mendes de Amorim

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Thiago Maranhão Pereira Diniz Serrano

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICO, aos meus pais, Augusto e Rose, que são os meus incentivadores e meu alicerce, aos quais sempre agradecerei por todo o amor, compreensão e ajuda;

A Sueliton, meu amor, pelo apoio e companheirismo nos diversos momentos da minha vida.

Aos meus irmãos, Wesly, Glaucylane e Gláucio, pelo carinho e união.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS e a Nossa Senhora por ter me dado saúde, discernimento, força e perseverança para concluir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, por todo esforço na construção do meu saber.

Com amor, ao meu namorado Sueliton Barbosa Batista por disponibilizar o seu tempo ajudando-me, e pela paciência, compreensão e cumplicidade nos diversos momentos de sacrifícios durante o curso.

A minha sobrinha Maria Yasmin Heloísa pelas alegrias proporcionadas.

A minha orientadora, Professora Jucinara Maria cunha dos santos, pelo acompanhamento, orientação e amizade; e a todos os professores deste curso.

Aos professores participantes da banca pelo compromisso em avaliar meu trabalho.

Aos meus colegas de classe, em especial as amigas Anielly, Herlane, Laíse e Niédna, pelas ricas trocas de experiências, ânimo, encorajamento e paciência durante o curso e nos desafios da vida.

Aos funcionários da UEPB, Graça Delfino e Luiz Delfino, pela presteza e atendimento quando foi necessário.

Aos colegas e amigos do local de trabalho, pela compreensão nas horas de atrasos e ausência.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

*“Se a competência e a eficiência andam
juntas, o sucesso é garantido!”*
Ana Carolina.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	9
3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UMA FORMA INOVADORA.....	10
4 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	16
5 CONCLUSÃO.....	18
ABSTRACT.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gleyciane Silva Gomes¹

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de demonstrar a importância do princípio da eficiência no processo de implementação da gestão por competência na Administração Pública, buscando assim, os resultados que esta junção pode trazer para a sociedade na prestação de serviços públicos e visando à reflexão do atual modelo de Gestão por Competências na Administração Pública. Pretende-se também explicar acerca da relevância do referido princípio como um impulsionador da gestão por competência, bem como, analisar a prática administrativa e sua atual dinâmica dentro desse modelo de gestão. Tal tema decorreu da publicação do Dec. Federal nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública. Para tanto, utilizou-se pesquisa bibliográfica. Assim, a Gestão por Competências é um modelo de estratégia fundamental para que as instituições identifiquem as competências organizacionais que permitam o alcance dos seus objetivos. Por mais que existam obstáculos e desafios a sua implantação efetiva, é inquestionável que sua utilização transforma a realidade do serviço público, uma vez que o torna mais eficiente tanto na qualidade dos serviços prestados, como na qualificação dos agentes públicos.

Palavras-chave: Administração pública. Princípio da eficiência. Gestão por competências.

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso traz como tema principal o princípio da eficiência como impulsionador da gestão por competência. O tema é de grande importância para a Administração Pública e para quem faz parte dela, bem como para a sociedade em geral. A função primordial é a proteção às pessoas através de práticas administrativas que necessitam de implementação da eficiência administrativa para que o Estado alcance o seu fim social.

A importância do princípio em tela impulsiona a gestão na tentativa de refletir e ter uma melhor compreensão sobre a relevância dessa prática administrativa.

A partir do entendimento do instituto estudado e observando as práticas desenvolvidas entende-se que a Gestão por Competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais

¹ Aluna de Graduação em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba – Campus III
Email: gleycianebarbosa44@gmail.com

tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propondo-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, os diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) e as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

Assim, gestão é um dos principais focos de uma organização, pois é um ato de planejar e administrar. Já a competência está relacionada ao indivíduo com suas características, habilidades, conhecimentos. Dessa forma, o modelo de Gestão por Competências ganhou fôlego com a publicação do Decreto Federal nº 5.707/2006.

Hely Lopes Meirelles fundamenta que o princípio da eficiência se caracteriza como “o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional”.

Assim, o princípio da eficiência é o mais moderno dentro da função administrativa. Nesse ínterim, tem-se que a Administração já não se contenta apenas em desempenhar suas funções baseada somente na legalidade, na verdade, exige resultados positivos para que o serviço público seja satisfatório no atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, o que significa dizer que o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

O termo “Gestão Pública”, vem sendo utilizado atualmente com grande frequência, principalmente no sentido de atribuir à Administração Pública uma certa “cientificidade administrativa” que lhe faltava, ou seja, visa a indicar que a Administração Pública passou a ser gerida segundo as recomendações construídas pela “Ciência da Administração”.

A demanda pela qualidade dos serviços, em razão da complexidade e do dinamismo oriundos do mundo globalizado, tem gerado a preocupação com a excelência, através da busca pela eficiência, transparência e dinamicidade na prestação dos serviços.

Tal cenário adentrou não só o setor privado, como também o setor público, motivando uma revisão do modelo de gestão aplicado nas instituições públicas.

Assim, por se acreditar que os formatos da administração privada estão funcionando para seus proprietários, pelos supostos métodos científicos de gestão aplicados, e por se considerar que advêm de procedimentos e técnicas “neutras”, isentas de ingerências políticas (não apenas no sentido de política partidária, mas também, e principalmente, política institucional), essa ideia induz a se acreditar que a simples transposição de um modelo para o outro (do privado para o público) seria uma alternativa viável de se levar o Estado a uma forma mais eficiente na consecução de seus objetivos.

Gestão por competência significa uma inovação para o setor público. Trata-se de um assunto muito abrangente, capaz de trazer tanto melhorias internas quanto externas,

dependendo da motivação do gestor da empresa. É um meio eficiente para que a instituição pública alcance da melhor maneira possível seus objetivos.

2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A eficiência constitui princípio jurídico da Administração Pública, que, junto aos demais princípios constitucionais do regime jurídico-administrativo, impõe o dever da boa administração.

Não se pode imaginar uma Administração Pública que não tenha a obrigação de ser diligente e criteriosa na busca e efetivação do interesse público. O princípio da eficiência administrativa é relevante quando se leva em conta o respeito à ordem jurídica frente à discricionariedade administrativa.

Ressalta-se que tal princípio é o mais recente na Administração Pública Brasileira, tendo sido adotado a partir da promulgação, da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 – Reforma Administrativa.

Quando se fala em eficiência significa dizer que o gestor/administrador deve gerir a coisa pública com efetividade, economicidade, transparência e moralidade visando cumprir as metas estabelecidas.

Para a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro,

“O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público” (Di Pietro, 2002).

Não basta que o Estado atue sobre o manto da legalidade, quando se trata de serviço público faz-se necessário também uma exímia atuação do agente público, o que acontecerá com uma melhor organização e estruturação por parte da Administração Pública, objetivando produzir resultados positivos e satisfatórios às necessidades da sociedade.

Vale ressaltar que o princípio da eficiência deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta e não sobrepostas.

Hely Lopes Meirelles fundamenta que o princípio da eficiência se caracteriza como o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e

rendimento profissional.

Ressalta-se que o princípio em análise implementou o modelo de Administração Pública gerencial voltada para um controle de resultados na atuação estatal, ou seja, a partir disso, os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Sendo assim, percebe-se o quanto tal instituto é moderno tendo a vocação de instrumentalizar o desempenho público sob a ótica da desburocratização da prestação administrativa. Na verdade, toda a ação administrativa deverá estar voltada para a realização material e efetiva da finalidade imposta pela lei, segundo os princípios jurídico-administrativos. Logicamente este somente será respeitado quando o administrador, observando o ordenamento jurídico, atingir a finalidade legal, ou seja, o interesse público.

Para Maria Sylvia Zanella de Pietro, “O princípio da eficiência busca tornar a administração mais eficaz com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público” (Di Pietro, 2012).

Pode-se sentir a atuação do princípio em tela, quando o Estado, através dos seus serviços atende as necessidades e os interesses públicos coletivos de forma eficiente. Logo, a atuação do agente público deve nortear a organização, a estrutura e disciplina da Administração Pública.

Diante do exposto, passa-se a vislumbrar uma gestão pública eficiente onde os serviços públicos devam atender de maneira satisfatória a coletividade e deve-se buscar também a compreensão do novo modelo que está sendo implementado na Administração Pública: a gestão por competências.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UMA FORMA INOVADORA.

Para conceituar a Gestão por Competências é importante, a princípio, fragmentar a expressão. Gestão, por si só, consiste em gerência, administração, enquanto competência está relacionada à capacidade que um indivíduo tem de resolver os problemas, pois ele detém conhecimento e experiência, que faz com que a resolução destes problemas se torne mais eficiente.

O Decreto Federal nº 5.707/06 em seu artigo 2º, inc. II, por seu turno, definiu gestão por competência como sendo:

“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”.

De acordo com o autor Tomás de Aquino Guimarães, a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão e seu emprego nas organizações públicas requer o atendimento de algumas condicionantes:

A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, com o estabelecimento da missão, visão de futuro, do negócio, dos objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia é fundamental para gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos.

A segunda condicionante refere-se ao ambiente organizacional, que deve estimular o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade e o empowerment (empoderamento), onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alto desempenho.

A terceira condicionante diz respeito à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo, com a criação de mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre o propósito e a prática.

Conforme entendimento de Lopes (2007) os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA:

“Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que obtemos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a aptidão de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos estimulam a executar as nossas habilidades e o conhecimento obtido”.

A figura a seguir, mostra a particularidade que cada pessoa possui em relação ao conhecimento, habilidades e atitudes. Na junção desses três elementos chegamos a um objetivo comum dentro das organizações.

Figura 1: As três dimensões da competência.

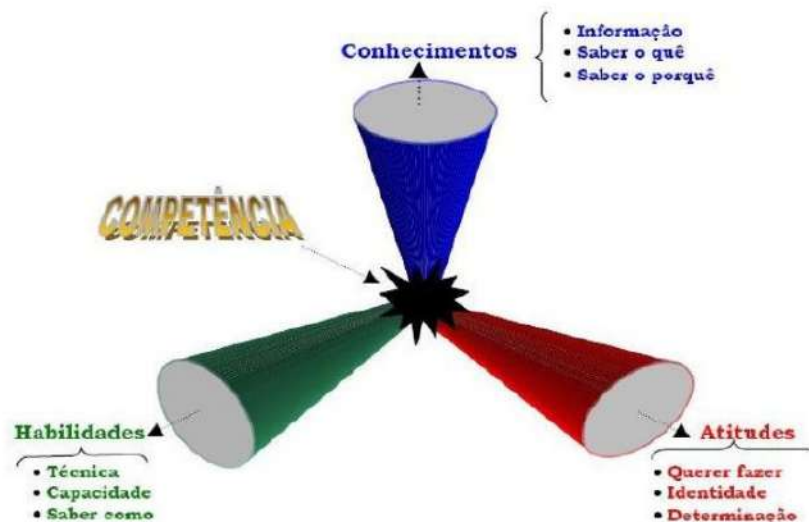


Figura 1: Adaptado Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 19).

Para Durand (2000) citado por Brandão e Guimarães (2001), o conhecimento é a informação, o saber, o que e por que fazer, o entendimento do mundo; a habilidade, é a técnica, a destreza, o saber como fazer; e a atitude está relacionada ao sentimento, ao querer fazer, é o interesse, a determinação. Estes três elementos demonstram interdependência, complementaridade e geram um desempenho profissional.

A proposta deste modelo de gestão é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos; trata-se assim, de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

Conforme Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências constitui um processo ininterrupto. A etapa inicial é a formulação da estratégia organizacional, com o estabelecimento dos objetivos e das metas e a definição dos indicadores de desempenho.

A Gestão por competências é implantada, a partir do processo de mapeamento de competências. Nesse mapeamento identificam-se as competências necessárias para realizar o desempenho esperado e a discrepância entre as competências necessárias e as competências disponíveis internamente para concretizar a estratégia do órgão.

Sendo assim, é necessário identificar as competências dos indivíduos para alcançar os objetivos da organização, dessa forma, a administração adéqua as competências dos indivíduos às necessidades de cada serviço público que será prestado pelo Estado.

Rabaglio (2008, p. 15), diz que mapeamento de competências é:

Mapeamento de competências é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para eficácia e resultados em um cargo específico. O que pode ser mapeado pode ser medido, precisamos de qualidade e quantidade para gerar credibilidade.

Tendo como base todo o conceito de mapeamento, a descrição dos cargos e a função de cada funcionário, gera uma melhor alocação dos cargos e um aumento da produtividade, levando em consideração a mensuração da motivação de cada pessoa por exercer um cargo de acordo com sua qualificação.

Conhecer as habilidades dos funcionários, como as competências acadêmicas, tomada de decisões e seus níveis de responsabilidade tanto pessoal quanto profissional, é o que ajuda na melhor eficácia do mapeamento de competências organizacional.

Um dos desafios no modelo de competências é conseguir adaptar as características do indivíduo às características que o mesmo ocupa ou almeja ocupar em seu local de trabalho e, sendo assim, a aprendizagem tem que ser conduzida para a ação e sua análise necessariamente tem que estar em concordância à resultados notáveis.

Para Brandão e Guimarães (2001), com o mapeamento realizado, os próximos passos são: a captação – seleção externa de competências e sua integração ao ambiente organizacional; desenvolvimento – aprimoramento das competências internas disponíveis; acompanhamento e avaliação – monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e de seus indicadores de desempenho; retribuição – reconhecimento, premiação e remuneração, de forma diferenciada, de quem mais contribuem.

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (gap) de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Após o mapeamento de competências e o levantamento das lacunas existentes na instituição será possível a realização de todas as etapas necessárias para o desenvolvimento da gestão por competências no órgão, como o levantamento das necessidades de treinamento, planejamento das ações de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e treinamento, entre outras.

O modelo de gestão por competência que pode mais facilmente ser implementado (adaptado) no setor público, a seu turno, é aquele conhecido como MRG (idealizado por Maria Rita Gramigna). O modelo em tela é calcado nas competências organizacionais e individuais dos colaboradores que, por sua vez, dão suporte para que os macro e micro objetivos organizacionais sejam alcançados.

Gramigna, para explicar sua metodologia, utiliza a metáfora da “árvore das competências”, considerando três elementos (as raízes, o tronco e a copa) que, associados, desenvolvem o todo das competências possíveis de um indivíduo e de uma organização.

Segundo a autora, cada pedaço da árvore necessita de um olhar distinto, já que uma planta considerada saudável cresce e floresce naturalmente, dando, por assim dizer, “frutos saudáveis”. Assim, a ampliação de competências humanas se mostra – bem como o crescimento das árvores – também um processo natural, de acordo com a autora.

Nesse contexto, a “raiz” estaria ligada à atitude das pessoas (ao querer ser e ao agir), o “tronco” estaria ligado ao conhecimento (associado à maneira como as pessoas lidam com as informações que possuem) e, por fim, a “copa da árvore” corresponderia às habilidades das pessoas.

Desse modo, para a implementação da gestão por competências segundo o método MRG, faz-se necessário percorrer cinco etapas, a saber: 1) a sensibilização da cúpula do Órgão para a necessidade; 2) definição dos Perfis correspondentes a cada área de trabalho/cargo; 3) avaliação do potencial e formação do Banco de Talentos; 4) capacitação dos colaboradores e 5) Gestão do Desempenho.

No que concerne à primeira etapa, faz-se mister ressaltar que é necessário, de fato, a sensibilização dentro das organizações, sendo importante que algumas medidas sejam adotadas no sentido de verificar se as diretrizes e missões setoriais estejam sintonizadas com a missão da instituição.

Caso isso não ocorra, há a necessidade de se implementar um alinhamento entre os micro e os macro objetivos institucionais, seja por meio de seminários, seja por meio de reuniões, verificando-se sempre se todos os postos de trabalho têm suas atividades descritas

de forma clara e objetiva, a fim de que cada um saiba exatamente sua função na estrutura organizacional da instituição à qual pertençam.

Quanto à definição dos perfis, a seu turno, como bem sintetizou Carolina Bithencourt Rubin ao explicar sobre a obra de Gramigna, constata-se que essa triagem dos perfis de competências pode ser implementada de diferentes formas, podendo, por exemplo, “acontecer por meio de reuniões orientadas para consultoria interna – com a presença de diretores e pessoas-chave e workshops ministrados por consultoria externa ou interna, onde serão focadas as partes conceitual e metodológica, bem como o comprometimento e a divisão de responsabilidades e papéis no processo”.

A terceira fase do processo de implementação da gestão por competência segundo o método sugerido por Gramigna consiste na formação de um banco de talentos que visa a permitir aos gestores da instituição fazer uma análise do seu potencial humano.

A autora em comentário chama ainda a atenção para a existência de alguns “pecados” pertinentes à terceira etapa (avaliação do potencial e formação de Banco de Talentos), que exigem certos cuidados. Para a autora, esses “pecados” são a preguiça, a avareza, inveja, ira e luxúria. Por isso, faz-se necessário que a instituição conheça sua força de trabalho disponível, identificando seus pontos de excelência e as dificuldades de cada colaborador.

A fase de capacitação é a penúltima etapa da implantação de um programa de gestão por competências. Seu objetivo é habilitar (ou como o próprio nome diz, “capacitar”) os colaboradores de uma determinada organização, por meio de treinamentos, de modo a desenvolver em cada um as competências necessárias para que a instituição possa alcançar um desempenho de excelência.

Por fim, a última etapa da implantação de um programa de gestão por competências é a gestão de desempenho, pois após mapear e definir perfis, verificar as performances, montar o banco de identificação de talentos e os capacitar, chega o momento de avaliar os resultados. (Gramigna, 2007).

Ainda de acordo com Gramigna (2007), recorrendo a um método de gestão por competências como o MRG, as organizações podem rever suas prioridades e necessidades mais urgentes, aumentando investimentos e ações para programas de capacitação nas áreas ou na otimização da competência de determinado colaborador.

Desse modo, observa-se claramente que a implementação do método de gestão por competência MRG ao setor público se harmoniza perfeitamente com os princípios gerais da administração pública (art. 37, “caput”, da Constituição Federal de 1988) e respeita o

imperativo constante no art. art. 37, II, de nossa Carta Magna (investidura em cargo ou emprego público por meio de “concurso público”).

A gestão por competências é um modelo de gestão em foco e muito promissor no serviço público. Ela relaciona a gestão de pessoas, o alcance de resultados e o desempenho superior nas organizações.

Seu uso envolve grandes desafios e significa uma inovação. Muito ainda se tem de fazer, mas a Administração Pública reconhece sua importância e vem trabalhando no desenvolvimento das competências em suas organizações.

4 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO IMPULSIONADOR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Aumentar a qualidade e eficiência no setor público é uma realidade para os novos modelos da administração.

De acordo com Carvalho (2008, p. 20):

Promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no âmbito do Estado.

A gestão por competências é um modelo de gestão em evidência nas últimas décadas. Encontra-se em fase de consolidação nos meios acadêmicos e organizacionais e seu uso envolve grandes desafios, principalmente no setor público.

É uma ferramenta muito utilizada pelos novos modelos de gestão, valendo-se de processos relacionados principalmente à gestão de pessoas. Sua aplicação gera expectativa de efeitos positivos, como o ganho de vantagem competitiva, sobre o desempenho dos profissionais, das equipes e da organização como um todo.

Gestão por competência significa uma inovação para o setor público. Trata-se de um assunto muito abrangente, capaz de trazer tanto melhorias internas quanto externas. É um meio eficiente para que a instituição pública alcance da melhor maneira possível seus objetivos. O conceito de competência está relacionado ao alcance de resultados e agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O setor público possui inúmeras iniciativas na implantação da gestão por competências. Seu marco é o Decreto nº 5.707/06 que institui políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, cujo principal foco é a gestão da capacitação por competências.

O referido Decreto vem como instrumento formal das autoridades governamentais reconhecendo a necessidade de se instituir uma política de desenvolvimento permanente de pessoas. Esta política visa melhorar a eficiência e eficácia no serviço público, adequando competências exigidas dos servidores com objetivos organizacionais através de um processo orientado para capacitações, com foco em desenvolver os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias à organização.

Muitos órgãos adotam a gestão por competências com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados. Estas iniciativas ainda não são tão percebidas pelo fato de estarem inserida numa cultura fortemente rígida e hierarquizada.

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.

Ao identificar tais competências, a instituição torna-se capaz de mapear as competências humanas, fomentando o planejamento estratégico. É o momento de identificação de lacunas a serem preenchidas com o desenvolvimento do novo modelo de gestão.

A importância desta etapa é bem definida por Leme:

Identificar competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01).

Importante registrar que competência interliga-se diretamente ao ambiente da administração, sob duas perspectivas, que se associam a um alicerce conceitual, sendo a primeira relacionada a uma dimensão estratégica e a segunda à gestão de pessoas.

Nesse passo, tem-se que 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:

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”. (CARVALHO, 2008, p. 37).

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.

A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Nesse interim, tal princípio configura-se como um dever, uma vez que estando disposto expressamente na norma jurídica, vincula o agente público e o cidadão. Conforme assevera Junior (2013, p. 78): “Uma boa administração é aquela que logra satisfazer com eficiência, isto é, com rapidez e plenitude, os interesses da coletividade”.

As organizações públicas devem ter seus modelos de gestão por competência estruturados, pois todo o sistema deve estar voltado aos objetivos organizacionais. Os funcionários sempre orientados quanto à missão, visão, valores, e conseqüentemente dando retornos através de feedback. Resultado positivo é a principal característica que demonstra que o modelo de gestão por competência se adequou às necessidades das instituições públicas.

Assim, as organizações que estão implantando a gestão por competência, estão cada vez mais agregando valor aos negócios, bem como, contribuindo com o alcance dos objetivos traçados.

Compreende-se a importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas por competência não seria diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para que melhor desenvolva suas atribuições, alcançando assim um dos principais objetivos da administração pública. Dessa forma, a gestão por competência almeja uma Administração Pública mais eficiente se preocupando com um serviço prestado com excelência.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o trabalho realizado, percebe-se a importância da implantação do modelo de gestão por competências no setor público, e os valores que agregam aos funcionários.

O presente artigo proporcionou um estudo sobre a gestão por competências impulsionada pelo princípio da eficiência, onde aquela é uma ferramenta da gestão moderna que utiliza processos relacionados principalmente à gestão de pessoas. Envolve o planejamento, captação, desenvolvimento e análise de competências necessárias à organização para alcançar seus objetivos organizacionais.

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.

Desse modo o estudo realizado mostra que o modelo de gestão por competência que pode mais facilmente ser implementado no setor público é aquele conhecido como MRG (idealizado por Maria Rita Gramigna) os quais devem ser difundidos até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos.

O setor público possui inúmeras iniciativas na implantação da gestão por competências. Seu marco é o Decreto nº 5.707/06 que institui políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, cujo principal foco é a gestão da capacitação por competências.

Muitos órgãos adotam a gestão por competências com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia, qualidade dos serviços prestados, desenvolvimento permanente e melhoria da qualidade de vida dos servidores. Estas iniciativas ainda não são tão percebidas pelo fato de estarem inserida numa cultura fortemente rígida e hierarquizada.

A gestão por competências no setor público envolve grandes desafios. Por mais que existam obstáculos e desafios, a implantação efetiva da Gestão por Competências pode transformar, aos poucos, a realidade do nosso serviço público, haja vista que ele pode se tornar mais eficiente, seja na qualidade dos serviços prestados, bem como na qualificação dos agentes públicos, de acordo com as habilidades e comportamentos.

O dever de eficiência como já se demonstrou, está disposto expressamente na norma jurídica, vinculando o agente público e o cidadão. A demanda pela qualidade dos serviços, em razão da complexidade e do dinamismo oriundos do mundo globalizado, tem gerado a preocupação com a excelência, através da busca pela eficiência, transparência e dinamicidade na prestação dos serviços. A eficiência administrativa é de extrema importância para o perfeito andamento dos serviços públicos.

Desenvolver competências é uma estratégia fundamental e necessária para garantir servidores mais comprometidos e capacitados; proporcionando assim um funcionamento mais

efetivo das “engrenagens da máquina pública”, dessa forma será entregue a sociedade, serviços com mais qualidade e eficiência.

Pelo que foi exposto conclui-se que o princípio da eficiência foi inserido no nosso ordenamento jurídico tendo como objetivo principal promover e estimular, principalmente, a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos pela Administração Pública, buscando viabilizar mais efetividade às ações empreendidas pelos entes estatais e impulsionando a implementação da gestão por competência na administração pública.

THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY AS A PURPOSE OF COMPETENCE MANAGEMENT

ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the importance of the efficiency principle in the process of implementing management by competency in Public Administration, thus seeking the results that this combination can bring to society in the provision of public services and aiming at the reflection of the current model of Management by Competencies in Public Administration. It is also intended to explain the relevance of this principle as a driver of management by competence, as well as to analyze the administrative practice and its current dynamics within this management model. This theme was the result of the publication of Federal Decree No. 5.707 / 2006, which establishes the National Policy for the Development of Public Administration Personnel. For this, bibliographic research was used. Therefore, it was concluded that the Management by Competencies is a model of strategy fundamental for the institutions to identify the organizational competences that allow the attainment of its objectives. Although there are obstacles and challenges to its effective implementation, it is unquestionable that its use transforms the reality of public service, since it makes it more efficient both in the quality of services provided and in the qualification of public agents.

Keywords: Public Administration. Principle of Efficiency. Management by Competence.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Antonio Carlos Cintra do. **O princípio da eficiência no direito administrativo**. Revista Diálogo Jurídico, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, n.14, jun./ago. 2002.

AMARAL, Helena Kerr; Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público (RSP)**. Brasília 57 – Out/Dez 2006 – Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?** Jan./Mar.2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 27 de maio de 2018.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, 05 de outubro de 1988. Acesso em: 04/01/2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. XII 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Acesso em: 22 de dezembro de 2018

CARVALHO, Antônio Ivo de Vieira. **Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação**. Brasília: ENAP, 2009.

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**: 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DECRETO 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**.<<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato20042006/2006/decreto/d5707.htm>> Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.

LUCAS, Fernanda de Castro. Bacharel em Direito formada pela PUC/MINAS, Servidora do Ministério Público Estadual de Minas Gerais, Especialista em Direito Processual pelo Instituto de Educação Continuada da PUC/MINAS, em Direito Público pela ANAMAGES e em Gestão de Pessoas pela UCAM Prominas.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro. FGV, 34(3): 125-140, Maio/Jun. 2000. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15980/1/ArtigoNovaAdministracaoPublica.pdf> Acesso em 12 de janeiro de 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2.ed. São Paulo: Peterson Pretince Hall, 2007

JUNIOR, Dirley da Cunha. **Curso de Direito Administrativo**. 12 ed. Salvador: Juspodivm, 2013.

Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3621, 31 maio 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/24574>>. Acesso em: 6 jan. 2018.

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.

LUCAS, Fernanda de Castro. **Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios**. Conteudo Juridico, Brasilia-Df: 21 maio 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53481&seo=1>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 4º Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RIBAS, Andréia; RAMALHO, Cassiano; **Gestão de Pessoas para Concursos**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Alumnus, 2013.

RUBIN, Carolina Bithencourt e VIEIRA, Renata de Martins Faria Heis **Livro Digital. Gestão por competência**. Palhoça. Unisul Virtual. 2012, p. 125.

SOUZA, Cristiane Barbosa. **Gestão de Desempenho por Competência na Administração Pública Federal**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 07. Ano 02, Vol. 01. pp 58-76, Outubro de 2017. ISSN:2448-0959. Acesso em 02 de fevereiro de 2018.

TEIVE, Renato Silvy. **Aplicação da gestão por competência ao setor público**. Revista. 9 de abril 2013.