



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA TECNÓLOGO**

HORTENCIA COSTA FREIRE DE MORAIS

**MODELOS DE GESTÃO PARA O SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

**CAMPINA GRANDE - PB
2021**

HORTENCIA COSTA FREIRE DE MORAIS

**MODELOS DE GESTÃO PARA O SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Pró - Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância-PROEAD, da Universidade Estadual da Paraíba Coordenação do Curso Gestão Pública Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Área de concentração:

Administração geral.

Orientadora: Profa. Esp. Paoline Levy P. Almeida

**CAMPINA GRANDE- PB
2021**

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.

M828m Morais, Hortencia Costa Freire de.
Modelos de gestão para o setor público [manuscrito] : uma
revisão bibliográfica / Hortencia Costa Freire de Morais. - 2021.
26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em
Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da
Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Profa. Esp. Paolyne Levy P. Almeida , Pró-
Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão
por competências. I. Título

21. ed. CDD 351

HORTENCIA COSTA FREIRE DE MORAIS

**MODELOS DE GESTÃO PARA O SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Pró - Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância-PROEAD, da Universidade Estadual da Paraíba Coordenação do Curso Gestão Pública Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Área de concentração:
Administração geral.

Aprovada em: 25/03/2021.

BANCA EXAMINADORA

Paoline Almeida

Profa. Esp. Paoline Levy Pereira Almeida (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba
(UEPB)

Suênya Freire do Monte Santos
ADMINISTRADORA
CRA-PB. 1-2940

Profa. Dra. Suênya Freire do Monte Santos
Administradora

Julio Cesar Justino
ADMINISTRADOR
CRA-PB. 2-5253

Prof. Esp. Júlio Cesar Justino de Assis
Administrador

Dedico a minha família, a meus pais, Cornélio e Rosani, e a meu irmão Hélder que me deram toda força e incentivo para chegar até aqui.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO.....	10
3	GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DOS CONCEITOS E APLICABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS.....	22
	AGRADECIMENTOS.....	26

MODELOS DE GESTÃO PARA O SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

MANAGEMENT MODELS FOR THE PUBLIC SECTOR: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

MORAIS, Hortência Costa Freire de¹.

RESUMO

A Administração Pública consiste na conjuntura organizativa dos órgãos e serviços públicos, bem como dos atores executores. Este estudo visa analisar as características dos modelos de gestão no setor público, com ênfase na gestão de pessoas e na gestão por competências. Para Gil (2002) há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, sendo esta a metodologia utilizada para fundamentar a pesquisa realizada. Segundo Afonso e Teixeira (2014) o modelo gerencial de administração chega ao Brasil em virtude da insatisfação que a população vinha sentindo com a administração burocrática. O escopo da atividade dos recursos humanos na Administração Pública também necessitaria de mudança, esta agiria de modo a analisar as habilidades dos colaboradores da instituição, bem como indicar a direção, tais características relacionam-se com a gestão de pessoas por competência. Conclui-se, portanto, que a gestão por competências se configura como um modelo relevante para o bom funcionamento da Administração Pública.

Palavras- chave: Administração pública. Gestão de pessoas. Gestão por competências.

ABSTRACT

Public Administration consists of the organizational conjuncture of public agencies and services, as well as executing actors. This study aims to analyze the characteristics of management models in the public sector, with an emphasis on people management and competency management. For Gil (2002) there are researches developed exclusively from bibliographic sources, this being the methodology used to support their search. According to Afonso and Teixeira (2014) the managerial model of administration arrives in Brazil due to the dissatisfaction that the population has been feeling with the bureaucratic administration. The scope of the activity of human resources in Public Administration would also need to change, this would act in order to analyze the skills of the institution's employees, as well as indicate the direction, such characteristics are related to the management of people by competence. It is concluded, therefore, that management by competencies is configured as a relevant model for the good functioning of Public Administration.

Keywords: Public administration. People management. Competency management.

¹Bacharela em Nutrição
E-mail: hortenciafmorais@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é toda a conjuntura dos órgãos e serviços públicos, além de seus agentes executores, ou seja, tudo o que tange o aparelhamento estatal, que visa atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite.

Pauta-se, então, sobre princípios essenciais indicados na Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), quais sejam: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, como norteadores na busca de soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade, a saber: segurança, saúde, educação e, em suma, o bem-estar das pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). No que diz respeito ao princípio básico da eficiência, é certo que o caminho para atingi-lo envolve o aperfeiçoamento dos recursos utilizados pela administração, especialmente os recursos humanos.

Segundo Afonso e Teixeira (2014), o modelo gerencial de administração chega ao Brasil na década de 1990, em virtude da insatisfação que a população vinha sentindo com a administração burocrática. Em face disso, deste novo modelo de administração, o escopo da atividade dos recursos humanos na Administração Pública também necessitaria de mudança, esta deveria sair de seu foco burocrático e ineficiente para uma nova visão de ação planejada e com resultados efetivos. Nessa nova perspectiva, a gestão de recursos humanos agiria de modo a analisar as habilidades dos colaboradores da instituição, bem como indicar a direção que se almeja chegar, abre a possibilidade de geração de um resultado de excelência, tais características relacionam-se com a gestão de pessoas por competência.

A gestão por competências vem sendo apontada nos últimos anos como um dos pontos de principal desenvolvimento nos setores organizacionais. Trata-se de aplicar o posto ao funcionário que já tenha a devida competência, experiência e faculdade para o mesmo, além da graduação e instrução técnica. Deste modo, para Le Deist e Winterton (2005) a gestão por competência usa essa estrutura de competências para alinhar os objetivos da organização com os processos geridos pelos recursos humanos.

Diante disso, este estudo estrutura-se em torno do seguinte problema de pesquisa: **como os modelos de gestão podem melhorar a execução dos serviços da Administração Pública?**

Neste sentido, a pesquisa objetiva analisar as características gerais dos modelos de gestão no setor público, com ênfase na gestão de pessoas e na gestão por competências no processo de desenvolvimento da Administração Pública.

A temática analisada se mostra de elevada importância, pois evidencia os caminhos que conduzem a uma melhoria na oferta dos serviços da Administração Pública, pois apesar do tema gestão de pessoas ser bastante discutido na literatura, ainda são escassos os estudos relativos a ela no ambiente do setor público, com foco na Gestão por competências.

Para a realização da análise das características dos modelos de gestão foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de estudos publicados em livros, artigos publicados em anais de eventos, entre outros com vistas a ratificar os benefícios que a adoção da modalidade administrativa mais efetiva traz para o âmbito organizacional, de modo particular como impulsora de eficiência na Administração Pública.

Este estudo estruturou-se em torno de uma pesquisa bibliográfica que para Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base no material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]”.

Diante disso, foi feito um levantamento bibliográfico baseado em diversos autores, cujos escritos serviram de base para a fundamentação da temática abordada neste estudo, de modo particular, as teorias em torno da Administração pública. Apesar do tema gestão de pessoas ser bastante discutido na literatura, ainda são escassos os estudos relativos a ela no ambiente do setor público, com foco na Gestão por competências. Neste sentido, ainda na mesma pesquisa também buscou-se analisar a compreensão e aplicabilidade do modelo da gestão por competências no setor público.

O referido estudo está estruturado em seções. Num primeiro momento, faz-se uma abordagem teórica sobre a Administração Pública destacando seus conceitos, evolução e modelos de administração e gestão existentes, em seguida, faz-se uma análise em torno da gestão de pessoas no contexto da Administração Pública e conclui-se com a uma análise da gestão por competência, seus conceitos e aplicabilidade deste modelo na Administração Pública.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Entende-se por administração pública, toda a conjuntura dos órgãos e dos seus respectivos servidores, subsidiados por recursos públicos e com a função de exercício das normatizações cabíveis ao bem-estar da sociedade e as ações de gestão (SILVA, 2013).

A Administração Pública em seu conceito pode ser vista a partir de duas vertentes - o sentido amplo e o estrito. De acordo com Paludo (2012) observando-se pelo sentido ampliado da administração pública, compreende tanto governo como estrutura administrativa, no que tange desde as decisões políticas até a administração propriamente dita, incluindo nisto tanto a tomada de decisão quanto à execução das decisões. No que se refere ao sentido restrito, compreende apenas funções administrativas ligadas à prestação de serviços, execução de programas governamentais e demais atividades afins.

Ainda é possível classificar a Administração Pública por dois sentidos de diferenciação – o subjetivo e o objetivo. O sentido *subjetivo ou orgânico*, de acordo com Pessoa (2003) vem a designar a estruturação dos órgãos e entidades públicas, bem como a organização das repartições. O sentido *objetivo ou material* para Paludo (2012) designa a função administrativa em si- o prestar serviço nas atividades de interesse público, nisso inclui-se tanto o papel exercido pelo governo quanto pelos agentes públicos. Sob a ótica apresentada por De Mello (2007) essa função administrativa baseia-se em atender os interesses do Estado.

Verifica-se, portanto, que a Administração Pública é retratada sobre diferentes abordagens conceituais que perpassam pela estruturação dos órgãos, o oferecimento de serviços de interesses públicos até ao atendimento dos interesses do próprio Estado. Outro ponto que se destaca na Administração Pública é a sua constante transformação, pois, verifica-se que ao longo dos anos, houve mudanças nos modelos de execução, o que é salutar, haja vista que, sem essa inovação, não se alcançaria a eficiência propriamente dita.

Segundo Silva (2013), podemos considerar um processo evolutivo na Administração Pública, em que esse processo vem marcado pelo aprimoramento na prestação dos serviços do Estado para com a população. Isto posto, é válido salientar que as organizações estão inseridas em um contexto social, político,

econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo.

Essa evolução é marcada por três diferentes modelos: Administração Pública Patrimonial, posteriormente Administração Pública Burocrática e por fim Administração Pública Gerencial. A evolução desses modelos administrativos desenvolve-se numa crescente, de modo que o novo modelo venha a suprir o que o anterior foi insuficiente, desde o sentido de ineficiência até mesmo em extirpar o que era executado de forma prejudicial ao Estado.

Nesse contexto, a Administração Pública Patrimonial foi o primeiro modelo de administração do Estado, predominante até a década de 1930. De acordo com Paludo (2012) no patrimonialismo os bens públicos e os bens privados do soberano eram indistintos, sem a mínima necessidade de prestação de contas, em um cenário em que a confusão entre os bens públicos e privados facilitavam a apropriação indevida e o enriquecimento particular. Para Junquillo (2010) há uma espécie de arbitrariedade nas ações desse soberano. Existe então uma pessoalidade nas ações da administração, tendo em vista a confiança depositada na soberania por seus servidores e a fidelidade das forças militares.

Posteriormente desenvolve-se o modelo de Administração Pública Burocrática. Sendo assim, administração burocrática veio sanar as deficiências deixadas pelo modelo patrimonialista no que concerne a ampla margem de arbitrariedade sobre os administrados, verificada neste modelo.

Para Paludo (2012) o modelo burocrático veio separar o público do privado, utilizando-se de normativas e novas operacionalizações da coisa pública, e com essa reestruturação poderia ser mais viável uma melhoria nos serviços prestados à sociedade, tendo em vista os conceitos de racionalidade e eficiência. Já para Junquillo (2010), esta forma seria uma “dominação legal”, tendo em vista as normatizações legais, formais e impessoais. O que difere do modelo anterior é que neste não se obedecia a uma soberania em específico, mas sim a uma regulamentação.

Diante da forma frenética como as organizações públicas se organizam e a busca constante por uma gestão cada vez mais eficiente com o intuito de atender as novas exigências e necessidades da sociedade, mais uma vez um modelo foi sucumbido, desta feita, o burocrático, por apresentar desgaste e não atender a muitas das demandas que a globalização exigia (REIS, 2014).

As alterações ocorrem em um ritmo acelerado que de acordo com Silva (2013) a necessidade de migração para um novo modelo, denominado administração gerencial, deu-se não só pela incerteza da coerência dessa burocracia, mas também pelo baixo crescimento que o modelo anterior proporcionava, bem como nos reclames participativos da população e nos anseios e necessidades dos cidadãos.

Bresser-Pereira e Spink (2006) caracterizam a administração gerencial como uma administração conduzida para o cidadão, visando chegar a um resultado. Para Junquillo (2010) esse modelo enfatiza a descentralização, ainda como meio de incentivo dos gestores públicos para realização de uma gestão participativa, como forma de socializar as relações de trabalho, reduzindo assim a antiga visão de hierarquização em excesso imposta pelos modelos anteriores.

Mas, não para por aí, pois há depois do gerencialismo uma nova visão de gestão pública. Esta, por sua vez, não extingue as bases dos modelos anteriores, pelo contrário, as aprimora, aproveitando o que apresentava eficácia, principalmente no que diz respeito ao modelo gerencial. Surge uma nova visão sobre a busca e o alcance dos resultados, a gestão serviria de depósito sobre métodos e orientações (SILVA, 2013).

Para Bourgon (2010) com essa nova visão também seria necessário uma redefinição dos resultados. Seria indispensável gerar uma “capacidade coletiva” para o estado gerar esse resultado positivo, nisto, tanto governo, como sociedade, bem como outros agentes públicos fariam parte desta coletividade. O Estado carrega agora a capacidade de inovação e adaptação.

Em face disto, tudo que será executado a partir deste novo modelo, necessitará de um melhor desenvolvimento. Atentando-se aos recursos humanos, há então a construção de um novo modo de ação, gerir pessoas da melhor forma possível, onde as competências deverão ser aprimoradas para geração de um resultado pautado na eficiência e na melhoria do serviço público.

Com essa abordagem voltada para os recursos humanos, agora tudo dependerá do reconhecimento dos talentos humanos nas organizações, do estado de motivação de seus colaboradores, bem como da forma como eles são tratados dentro da empresa e principalmente da gestão de pessoas com vistas à busca da melhoria da eficiência do seu trabalho.

É importante ressaltar, neste apanhado histórico no contexto da Administração Pública, que a Constituição 1988 trouxe uma grande inovação ao ordenamento jurídico não vista nas seis Constituições anteriores, a qual consta no Capítulo VII - Título III, que trata especificamente da organização da Administração Pública, detalhando, desde a estrutura do governo, até a sua função, determinando ainda, no Artigo 37, que a Administração Pública direta e indireta de qualquer um dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve nortear-se pelos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (LOPES, 2002 apud MEIRELLES, 2010).

É válido destacar que o princípio da eficiência só foi acrescentado ao rol do art. 37 da CF em 5 de Junho de 1998, após a publicação, no Diário Oficial da União, da Emenda Constitucional nº 19 (MORAIS, 2020). Esses princípios supracitados governam toda a atuação dos agentes públicos no desempenho das funções administrativas, e reunidos, compõem o regime jurídico administrativo, que é o regime jurídico ao qual se encontra submetida à Administração Pública (SILVA, 2009 apud MEIRELLES, 2010).

O novo modelo de Administração Pública permite que os gerentes públicos desenvolvam um conjunto de habilidades para enfrentar os desafios diários deste setor, sempre focados a incentivar os funcionários a atingir objetivos organizacionais e proporcionar um ambiente harmonioso na instituição.

Percebe-se, também que a gestão pública é um importante mecanismo na consolidação da Democracia, no entanto não é suficiente para garanti-la, tendo em vista que a democratização pública pré-estabelece igualdade para todos, o que nem sempre é alcançado. Neste sentido, será feita a seguir discussão em torno da gestão de pessoas na Administração Pública de modo especial para a realidade brasileira.

3 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O mundo está em constante desenvolvimento e repleto de transformações em vários setores, de modo especial no setor socioeconômico, sendo necessário ressaltar que mudanças sejam feitas e inovações organizacionais sejam propostas, não apenas no campo administrativo, mas, sobretudo na forma de conduzir e administrar as pessoas no setor público.

Na realidade brasileira verifica-se a existência de grandes dificuldades na congruência de um modelo de gestão de pessoas que seja inovador, aos moldes da nova Administração Pública, pós Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (BRASIL, 1998).

As práticas de gestão inovadoras vêm se desenvolvendo nos diversos campos da administração ao longo dos tempos e, com o surgimento das novas tendências, faz-se necessário propor mudanças e inovações organizacionais, visando adequações a estas alterações. Do contrário, as empresas estarão predestinadas a não se alinharem ao processo evolutivo e de aperfeiçoamento organizacional, tendendo a ficarem à margem da concorrência, perdendo mercados.

A esse propósito, as alterações primordiais inauguradas pela EC (Emenda Constitucional) nº 19/98 (BRASIL, 1998) referem-se à exigência constitucional de eficiência na Administração Pública, buscando a obtenção do melhor resultado possível pelo gestor público, por intermédio da otimização dos instrumentos utilizados. Isso é uma exigência da cidadania que, objetivando receber do Estado o atendimento a direitos básicos, sente-se frustrada se não houver essa eficiência (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Com este novo modelo de administração pública gerencial no Brasil, inaugurado pela EC nº 19/98 (BRASIL, 1998), verifica-se esforços no sentido de promover a modernização e controle de gastos públicos, especialmente na progressiva modificação do regime jurídico dos agentes públicos. Tais mudanças demonstram uma evolução positiva para o desenvolvimento de um Estado mais preocupado com a execução de suas funções de acordo com os princípios de legalidade, economicidade, eficiência e moralidade (NUNES, 2020).

Neste sentido, a gestão de pessoas precisa acompanhar a evolução, buscando apoio junto aos seus administradores, pois, a parceria pode ser uma grande aliada para a prestação de um serviço público com qualidade (CHIAVENATO, 2004).

Entende-se por Gestão de Pessoas, o 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 inserem (BERGUE, 2007).

A Gestão de Pessoas é a concepção mais aceita na atualidade, visto que no âmbito organizacional, deve-se priorizar o estímulo ao desenvolvimento humano,

não apenas compatível com a missão da organização, mas também que facilite o seu cumprimento a médio e longo prazo (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016). Gerir pessoas é responsabilizar-se 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).

Conforme Ribeiro (2007), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para serem valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

O departamento de Gestão de Pessoas deve nortear suas diretrizes, tomando por base a política, a visão e as diretrizes da organização, objetivando essencialmente a eficácia organizacional por meio das pessoas, seguindo estratégias para o cumprimento de suas metas, a saber: fazer com que os objetivos da organização sejam alcançados com ética de modo a promover a competitividade, capacitação, motivação, desempenho, satisfação e qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo Chiavenato (1999), para se atingir esses objetivos e conquistar o desenvolvimento sustentado das pessoas e da organização, faz-se necessário a inovação para implantar novos métodos e técnicas.

Em síntese, a administração pública vem sofrendo transformações cotidianas e a gestão de pessoas precisa acompanhar as mudanças das relações humanas de modo a atender a sociedade satisfatoriamente. As principais transformações acontecem a partir da socialização no trabalho de forma a proporcionar melhorias na produção, no aprendizado e no treinamento. E, quando há adesão à tecnologia e inovação da cultura interna, proporciona também o controle dos custos. Daí, a importância da socialização entre as pessoas, pois é um fator que determina os potenciais e limitações de uma equipe de trabalho (MACULAN, 2005).

Neste sentido, Marques (2015), defende que a capacitação de pessoal pode ser conquistada através das habilidades e atitudes adequadas com cada função, podendo ocorrer de forma positiva através de cursos, treinamentos e avaliações de competência. Ademais, as organizações precisam usar de outros métodos para

capacitação de pessoal, sendo preciso também identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada funcionário. A gestão por competência no âmbito das organizações se fortalece devido às estratégias de inovação, possibilitando melhorar as competências básicas para várias funções, com foco no conhecimento e experiências das pessoas (MARQUES, 2015 apud COSTA, 2017).

Todavia, Marques (2015) ressalta que existe grande precariedade na gestão de pessoas, seja por má aplicação dos recursos públicos ou pela falta de comprometimento e de profissionalização dos cargos. Costa (2017) corrobora com Marques (2015), apontando que, por vezes, as tomadas de decisão são realizadas por pessoas que não detêm os conhecimentos técnicos e práticos para o desempenho da função, e nesta situação, o que importa são apenas os interesses políticos e pessoais.

Segundo Costa (2017), faz-se necessário uma gestão mais profissional e ética no setor público, priorizando o conhecimento técnico, na qualificação específica, a fim de alcançar os principais objetivos que consistem em gerar resultados de forma eficiente e eficaz.

Reis (2018) alerta que mesmo diante das grandes transformações sofridas pela globalização e pelas crescentes cobranças da sociedade, a gestão de pessoas na administração pública brasileira, não tem sido capaz de corresponder satisfatoriamente às mudanças ocorridas. A sociedade exige da Administração Pública uma atuação mais focada no alcance de resultados, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental, elementos fundamentais para vencer os desafios.

Sabendo que a implementação da gestão de pessoas na Administração Pública se dá de forma inexpressiva, entende-se que a parceria pode ser o ponto de partida para o início das inovações (MARQUES, 2015). Portanto, os gestores precisam tomar decisões para agilizar todo processo, já que a inovação não pode acontecer sem que haja o envolvimento mútuo (COSTA, 2017). A necessidade de inovação na Administração Pública exige rapidez de modo a promover o desenvolvimento social-econômico, tornando o ambiente competitivo e dinâmico (MARQUES, 2015).

Dutra (2009, p. 21) afirma que a gestão de pessoas deve consistir na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos

organizacionais. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Por fim, entende-se que a Gestão de Pessoas no setor público pressupõe a integração das estratégias de recursos humanos às competências requeridas pelo “negócio” da organização, com vistas ao atingimento de resultados eficazes e mensuráveis. Milioni (2002) define como competências, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem lhe atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DOS CONCEITOS E APLICABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É necessário avaliar o conceito de gestão por competência observando-a partir da compreensão de alguns autores e só então, compreendê-lo no sentido da possibilidade da sua aplicabilidade na Administração Pública. Dividindo os termos inicialmente para uma análise mais criteriosa, Gomes (2018) afirma que a gestão consiste em gerenciar, enquanto que a competência como sendo a capacidade do indivíduo em solucionar problemas, a partir da prévia detenção do conhecimento e experiência, levando então a uma resolutividade eficiente.

Segundo Quinn (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. O conceito de competência corresponde às contribuições efetivas do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de

trabalho. Ou seja, as competências são resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrados por meio de comportamentos em um determinado contexto de trabalho, expressando ações concretas requeridas do servidor público (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016).

A gestão por competências é na visão de Gramigna (2007) um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Para melhor contextualizar a gestão por competências, ela ainda se utiliza da metáfora “árvore das competências”, usando os três pontos de partida- as raízes, o tronco e a copa – Associando-os, desenvolve-se o topo das competências que são possíveis tanto para o indivíduo como para a organização. O modo de ampliação das competências dos indivíduos é visto como um processo natural, como o próprio crescimento das árvores, gerando frutos saudáveis. As raízes estariam relacionadas ao agir, o tronco ao conhecimento e a copa da árvore as habilidades pessoais.

Dessa forma Gramigna (2007) utiliza a metáfora “árvore de competências”, para descrever o desdobramento das competências, onde a árvore das competências é uma ferramenta gerencial que possibilita traçar planos de autodesenvolvimento, com base nas competências essenciais. Quando as três partes da árvore – raízes, tronco e copa – crescem de forma natural e sadia, contribuem juntas para a geração de bons frutos. (KNAPIK, 2012).

Para Whiddett e Hollyforde (1999) o conceito da competência é usado para integração de atividades de recursos humanos, usando processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Para eles esse conceito também se associa tanto à descrição de tarefas e resultados do trabalho, como ao comportamento do indivíduo no seu meio de atuação no trabalho e ainda, pela associação desses dois fatores. Ressaltam também que os aspectos culturais influenciam as organizações.

No âmbito do serviço público, a competência em relação ao servidor define-se como a associação de um conjunto de atributos de comportamento, de atributos sociais e políticos- esse conjunto é orientado de forma a visar à melhoria na responsabilidade e atribuição, concretizadas no contexto de ação profissional, com o intuito de atender os serviços das instituições públicas com qualidade (SILVA e COSTA, 2015).

Para Gomes (2008) a base da gestão por competências é a compreensão de quais são as competências organizacionais críticas para o alcance do sucesso da

organização, desdobrar essas competências, colocá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las com os funcionários dessa organização. A partir da visão de Gomes, pode-se compreender que na Administração Pública essa habilidade dos funcionários na aplicação das competências melhoraria a execução das atividades nas organizações, reduzindo em larga escala os processos de burocratização, muitas vezes ocorridos necessariamente pela ausência da racionalização na execução dos serviços.

Com o novo modelo da administração pública baseado não mais na burocracia, exigiu-se então um processo de transformação, adotando estruturas das organizações, de forma a serem mais flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000). É nesse ponto que a gestão por competências pode entrar como um meio capaz de gerar uma nova roupagem na execução dos serviços públicos.

Para o modelo de gestão por competências foram estabelecidos três tipos de competências: essenciais, gerenciais e técnicas. Entende-se por competências essenciais aquelas comuns a todos os servidores do órgão e entidade, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão. As competências dos gestores públicos estão relacionadas à função gerencial e independem do órgão e entidade de atuação. As competências técnicas abrangerão aspectos específicos e, na maioria das vezes, de conteúdo técnico voltado a conhecimentos e habilidades particulares a processos, unidades e carreiras, dentre outras alternativas (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016).

Quando se observa a gestão pública por uma ótica sistemática e estratégica, percebe-se a ligação entre carreira, desenvolvimento e desempenho. Essa ótica faz buscar as expressões de valorização do conjunto das competências e saberes, que fazem parte da história do indivíduo e em consequência, da carreira do mesmo. Em oposição, percebe-se o diferencial da visão anterior que a gestão pública possuía, a qual seu enfoque era apenas na formação que o indivíduo possuía advinda do sistema de educação formal (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006).

Ayres e Silva (2013) realizaram um estudo sobre a contribuição teórico e prática da gestão por competências no âmbito dos institutos federais de ensino, que tinha como proposta a implantação de um sistema de capacitação que era fundamentado em bases teóricas, legais e educacionais e composto por quatro etapas: mapear as competências, o planejamento, a ação, e a avaliação, seguidas dos seus respectivos processos.

O estudo obteve resultado positivo quanto ao compartilhamento de conhecimentos para a aplicação do sistema, pois esse visava contribuir de modo teórico e também prático, visto que no âmbito teórico seria utilizando os níveis individuais, grupais e organizacionais de aprendizagem. Já no âmbito prático pretendia-se difundir o sistema nos institutos federais pelo Brasil, de modo a realizar a articulação entre a capacitação aos objetivos e ao quadro funcional das instituições, com vistas a viabilizar as competências dos servidores na ação profissional. É válido salientar, que é possível indicar benefícios sociais dos quais a proposta desse sistema é pautado, visto que servidores qualificados melhoram a eficiência dos serviços públicos.

No âmbito da Administração Pública, pode-se interpretar o concurso público como fator limitante para a aplicabilidade da gestão por competência, pelo fato de que nos processos seletivos o que é avaliado de forma efetiva e objetivamente é o conhecimento, porém, deve ser considerada no planejamento dos recursos humanos a análise das competências do servidor, nas diferentes fases do seu exercício no serviço público (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Neste mesmo sentido, é apontado por Silva e Costa (2015) que é possível a aplicabilidade das competências no serviço público no momento do provimento do servidor, de forma que seja analisado tanto seu perfil profissional como também o processo de socialização e tutoria desses servidores.

Silva, Bispo e Ayres (2019) trazem a reflexão outro ponto importante, a qual dar-se a compreensão de que a base para investidura dos cargos de confiança poderia ter por direção a capacidade de mobilização das competências dos servidores, que busca um processo que envolve desde planejamento, a avaliação, até o acompanhamento do desempenho das ações dos mesmos. De acordo com Pires *et al.* (2005) adotar do modelo de gestão por competências no âmbito da administração pública pode implicar na redução do peso da relação de confiança quanto à investidura do cargo e então integrar o conceito de competência adequada ao cargo.

Tendo em vista a colocação de ambos os autores, é possível estabelecer a conexão com dois princípios constitucionais da Administração Pública: a) Princípio da Impessoalidade- quando o objetivo da finalidade pública, sob a perspectiva de que a nomeação deste servidor capacitado (sem que haja outros interesses pessoais de favorecimento envolvidos nessa nomeação) é melhorar o atendimento a

população por parte do serviço público; b) Princípio da Eficiência, no qual esse servidor cumpre com as competências que lhe foram dadas e a população recebe de maneira concreta e eficiente o serviço prestado.

Portanto, os serviços públicos enquanto uma das atividades administrativas devem ser prestados com qualidade, presteza e eficiência, e a gestão por competência vem a auxiliar no cumprimento destas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho surgiu com a visão de promover uma contribuição por meio de uma reflexão sobre os modelos de gestão no setor público, sobretudo no âmbito da gestão de pessoas e gestão por competências para o alcance da melhora da execução nos serviços públicos, como também buscou colaborar para uma reflexão e compreensão da realidade da administração pública no Brasil, a fim de estimular estudos futuros com essa abordagem, estudos estes focados na evolução do pensamento administrativo público prático.

Evidenciou-se por meio da pesquisa bibliográfica realizada que para alcançar uma Administração Pública mais qualificada, é necessário que o modelo de gestão seja um meio facilitador entre os servidores e gestores, e a gestão de pessoas por competência alcança esse objetivo. É irrefutável que, os gestores exerçam o papel intermediador das áreas que existem em um órgão público, e que orientem no desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento de habilidades, conhecimentos e de valorização de servidores públicos.

Verificou-se também que diversos autores corroboram que as fases evolutivas dos modelos administrativos os quais já passou a Administração Pública surgem com o intuito de proporcionar a correção de erros cometidos nas fases anteriores. Neste sentido, a busca pela gestão de pessoas se configura como sendo relevante para uma melhor organização prática das diferentes obrigações a que compete à Administração Pública.

Dessa forma, a proposta da gestão por competências como modelo efetivo com vistas na Administração Pública eficiente, pressupõe toda esta concepção, responsabilidade e seriedade por parte não só do gestor público, como também de todo o corpo de servidores, de forma sempre consciente da importância de priorizar a função específica de integração e motivação das pessoas dentro da organização.

REFERÊNCIAS

AFONSO, C. O. A.; TEIXEIRA, M. G. C. Modelos Organizacionais na Administração Pública em Choque com a Realidade Brasileira: Novas Perspectivas de Análise a Partir da Auditoria de Gestão do Inmetro. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 38, 2014. 16 f. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

AYRES, Simone Maia Pimenta Martins; SILVA, Anielson Barbosa. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências das IFES. *In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, Brasília, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. As formas de responsabilização na gestão pública. *In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (coord.)*. **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/ Fundap, 2006.

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

BOURGON, J. Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo. **Revista do Serviço Público**. v. 61, n. 1, p. 5-34, jan/mar 2010a.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 4 de abr. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Emenda Constitucional n^o 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 4 de jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração Geral e Pública**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

COSTA, A. C. A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 82-106, 2017.

DE MELLO, Rafael Munhoz. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo Sancionador**. São Paulo: Malheiros, 2007.

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

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE- Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, jan/dez 2010. 153-180.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Glayciane Silva. **O princípio da eficiência como impulsionador da Gestão por Competência**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito), Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Estadual da Paraíba, Guarabira. 2018.

GOMES, J. F. *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano**. Lisboa, Edições Sílabo, 2008.

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

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun. 2000.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB. 182p. Florianópolis, 2010.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v.12, n. 2, p. 257-280, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

LE DEIST, F.D.; WINTERTON, J. **What is competence? Human Resource Development International**, Tilburg, v.8, n.1, p.27-46, 2005.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **As Novas Regras Gerais da Administração Pública: Comentário à Reforma Administrativa**. São Paulo: RT, 2002, p. 108 e 109.

MACULAN, Anne-Marie. Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. spe, p. 01-18, 2005.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2010.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em: <https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf>. Acesso em: 29 de nov. 2020.

NUNES, Regina Lopes Dias. **Um novo modelo de administração pública gerencial no Brasil - a reforma administrativa e sua influência no regime jurídico dos servidores públicos**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 23 nov. 2020. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/34461/um-novo-modelo-de-administracao-publica-gerencial-no-brasil-a-reforma-administrativa-e-sua-influencia-no-regime-juridico-dos-servidores-publicos>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público** / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José; MENEZES, Nilce de. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO REFLEXIVO. **Revista de Administração de Roraima**; Boa Vista, v. 6, 2. d. (2016): 346-360. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3520.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, 2012.

PESSOA, Robertônio Santos. **Curso de Direito Administrativo Moderno**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

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

QUINN, Robert E. *et. al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REIS, Éder da Silva. **Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira 2015/2017: uma Revisão da Literatura**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) -Universidade Federal São João Del Rei, Timóteo, Minas Gerais, 2018.

REIS, M. L. Reforma do Estado: Da administração burocrática à Administração Pública gerencial: o caso brasileiro. **FOCO**: revista de administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio. v. 7, nº 1, 2014.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SILVA, A. B. D.; BISPO, A. C. K. D. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento das Carreiras Por Competência**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências. *In*: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 89-111.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional**. 33. ed. rev. atual., São Paulo: Malheiros, 2009. p. 666.

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me sustentado em toda essa jornada.

Agradeço a minha orientadora, Paoline Levy, por toda atenção dedicada, sempre disposta a ouvir e contribuir na construção do conhecimento e produção deste trabalho.

A minha família, por todo carinho e toda força dada para que eu não desistisse e principalmente pela compreensão nos meus dias mais difíceis.

Aos meus verdadeiros amigos, os de muitos anos e os que ganhei em 2020 que me deram toda força por meio de mensagens e ligações, em um ano totalmente distante de presença física, sempre fazendo o possível para se fazerem presentes e me impulsionarem a prosseguir nessa jornada.

À coordenação e a toda equipe de professores e tutores do Curso de Gestão Pública Tecnólogo da UEPB, por toda dedicação e empenho em nos proporcionar conhecimento e capacitação.

Por fim, agradeço aos colegas e amigos que construí durante esta jornada na UEPB, de tantas cidades tão diferentes e distantes, mas unidos pelo mesmo propósito. Guardarei todos em meu coração.