



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico  
Evento: XVIII Jornada de Pesquisa

## PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO<sup>1</sup>

Ana Luisa Hentges Lorenzon<sup>2</sup>, Denize Grzybovski<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, ahnaluisa@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Doutora do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, Orientadora, gdenize@upf.br

### Introdução

As organizações estão imersas em um ambiente que apresenta, ininterruptamente, contingências e desafios para o seu desenvolvimento. Para contextos como esse, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, as organizações empresariais estão aplicando o modelo de gestão de pessoas baseada em competências (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004), o qual ainda é de aplicação limitada em organizações públicas.

A gestão de pessoas por competências transforma-se em ferramenta de gestão propulsora do desenvolvimento organizacional também das organizações públicas, considerando as questões específicas e particulares da cultura organizacional pautada na administração burocrática dos “recursos humanos” (FLEURY; FLEURY, 2004; SNELL; BOHLANDER, 2009).

O fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo – as discussões acerca do tema iniciaram-se na década de 1990 (GRAMIGNA, 2007) –, têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à maneira de se aplicá-lo na gestão de organizações públicas brasileiras. É preciso uma profunda reflexão por ocasião de sua aplicação para o setor público, o que faz-se no presente ensaio teórico com a pretensão de identificar qual modelo de gestão de pessoas por competência pode ser utilizado para utilizar em instituições públicas de ensino. O objetivo é discutir os modelos disponíveis na literatura para implantação da gestão de pessoas por competências em uma instituição federal de ensino.

### Metodologia

O estudo é uma pesquisa exploratória, pois se constitui numa primeira etapa de uma investigação mais ampla a ser realizada no Instituto Federal Farroupilha – Câmpus Santo Augusto. Por essa razão, o procedimento adotado para a coleta de dados nesta etapa foi a pesquisa bibliográfica (GIL, 1999), desenvolvida a partir da análise dos modelos de gestão predominantes na literatura gerencial sobre o tema.

### Resultados e discussão





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

Embora haja extensa literatura dedicada à gestão de pessoas por competências na iniciativa privada, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública. Ainda é um campo temático pouco explorado no país. A gestão de pessoas por competências no serviço público está sendo organizada e levada a efeito, com vistas a estimular uma atitude reflexiva e a ampliar a capacidade de interpretar fatos, identificar conexões, paradoxos e questões subjacentes à gestão de pessoas na administração pública.

Ao adotar a gestão de pessoas por competências, muda-se a estratégia da gestão de recursos humanos, que passa do controle para a promoção do comportamento. O novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário, e passa a ser o empowerment das pessoas e das equipes (SNELL; BOHLANDER, 2009). A gestão de pessoas por competências utiliza o critério vinculado à efetividade da contribuição de cada indivíduo em relação ao desenvolvimento organizacional. Tem como objetivo a incorporação de modo sistematizado, das competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas, permitindo uma reorganização da administração de recursos humanos, de modo a ter um sistema integrado de gestão de pessoas baseado em novos critérios para a avaliação e acompanhamento dos indivíduos nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2004).

Gramigna (2007) propõe que o modelo de gestão de pessoas por competências pode ser desenvolvido em uma organização através do mapeamento e definição dos perfis de competências de cada cargo ou posto de trabalho. Em seguida, é preciso verificar a situação de cada funcionário em relação ao perfil desenhado e a criação de um banco de talentos interno, com base no potencial de cada funcionário. Após a análise de cada perfil, podem ser colocados em práticas projetos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências, a fim de gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes.

Dentre as definições sobre competências propostos na literatura, optou-se por descrever o modelo de gestão por competências proposto por Gramigna (2007), uma vez que a autora realizou mapeamento de competências em diversos setores da economia brasileira, inclusive no setor público. Este modelo visa orientar os esforços da organização para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias ao respectivo negócio.

Gramigna (2007) classifica competências sob a ótica do planejamento estratégico corporativo, sendo compreendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes. No momento em que se coloca organização e pessoas lado a lado, verifica-se um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas e diversas situações profissionais e pessoais. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seus aprendizados,





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

capacitando a organização para o enfrentamento de novos desafios. Portanto, este processo pode ser gerenciado e potencializado, trazendo efeitos benéficos para ambos os envolvidos.

### Conclusões

O contexto da gestão nas instituições públicas de ensino apresenta-se de modo complexo, não estando sempre alinhado perfeitamente à realidade, uma vez que estas instituições recebem influências de vários dispositivos legais, havendo dificuldades na tentativa de realizar este alinhamento às ações legais. Para tanto, é necessário haver um elo entre as dimensões estratégica e operacional nas instituições, em que a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências torna-se, além de uma diretriz, um meio a alcançar os objetivos propostos pela organização, efetivando seu papel perante a sociedade.

Tendo em vista as poucas pesquisas sobre o tema gestão de pessoas por competências em instituições públicas de ensino, e considerando ainda que o processo de discussão e implantação está em fase de formação, buscou-se contribuir com uma proposta para implantação deste modelo em organizações públicas.

Conclui-se que o modelo de gestão de pessoas por competências proposto por Gramigna (2007) pode contribuir para a profissionalização da administração pública brasileira, de modo que a gestão das instituições federais de ensino seja orientada para resultados, na busca da efetividade da eficiência e eficácia.

**Palavras-Chave:** desenvolvimento organizacional; gestão por competências; organizações públicas.

### Referências Bibliográficas

- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. Administração de recursos humanos. Tradução de Maria L. G. L. Rosa e Solange A. V. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.