

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Ana Claudia Prisco Paraíso de Queiroz Mello

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Uma análise no DETRAN/RS

Porto Alegre

2012

Ana Claudia Prisco Paraíso de Queiroz Mello

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma análise no DETRAN/RS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial à obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública, na Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2012

Ana Claudia Prisco Paraíso de Queiroz Mello

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Uma análise no DETRAN/RS

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.**

Conceito final: A

Aprovado em 04 de maio de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Ana Mercedes Sarria Icaza – UFRGS

Prof.^a Dr.^a Cristina Amélia Pereira de Carvalho – UFRGS

Orientadora – Prof.^a Dr.^a Silvia Generali da Costa – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos familiares como sinal do meu reconhecimento quanto à importância dos mesmos em minha vida. Em especial, aos meus pais, com a gratidão por todo o empenho ao qual me dedicaram. À memória do meu pai, que se faz sempre presente em minha vida, e que, se nesta dimensão ainda estivesse, muito se orgulharia deste meu feito.

Agradeço imensamente ao meu amado esposo, pelo amor, compreensão, paciência e motivação em todos os momentos e nas horas mais difíceis; desculpando-me pelo meu distanciamento por tanto tempo em função desta empreitada.

Aos colegas do DETRAN/RS, pela colaboração, compreensão, auxílio e confiança que depositaram em mim.

A Deus, pelas bênçãos e até mesmo pelos percalços, por todo este meu caminhar.

RESUMO

Tendo em vista que o setor público atualmente se depara com grandes desafios que demandam mudanças e novas concepções gerenciais, as quais requerem foco no cidadão, maior efetividade e capacidade de governança, faz-se oportuno o estudo e a adoção de modernos modelos de gestão, os quais vêm sendo aplicados com sucesso na esfera privada na busca por melhores resultados. Ainda, há que se considerar o fato de que atualmente as organizações necessitam desenvolver políticas voltadas para o desenvolvimento e a valorização dos seus recursos humanos para o alcance de objetivos e sucesso organizacionais. Nesse sentido, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de investigar como aplicar e construir um Modelo de Gestão por Competências (GPC) numa autarquia pública estadual - o DETRAN/RS. O trabalho consiste numa pesquisa exploratória de natureza qualitativa, mediante estudo de caso que resultou na construção de um modelo de GPC voltado para a autarquia. Considerando os desafios atuais da Gestão Pública, a Gestão por Competências aponta como uma modalidade de gestão apropriada para alavancar resultados e esforços produtivos de valor, permitindo direcionar competências em alinhamento às estratégias organizacionais, além de objetivar o desenvolvimento e a motivação do Capital Humano. Inicialmente apresenta-se o tema e o contexto do estudo - os dados da entidade, histórico e cenário no qual se encontra inserida. Num segundo momento é explorada a temática através da demonstração do referencial teórico. Em seguida, é apresentado o arcabouço institucional e legal da autarquia, subsidiando e orientando o modelo. Finalmente, é apresentado um Modelo de Gestão por Competências construído como proposta para aplicação no DETRAN/RS, o qual pode servir também de subsídio para outras organizações.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão por Competências. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Alinhamento Estratégico.

ABSTRACT

Considering that the public sector are now faced with great challenges that require changes and new management concepts, which needs focus on the people, greater effectiveness and governance capacity, it is appropriate to the study and adoption of modern management models, which have been applied successfully in the private sphere in the search for best results. Still, we must consider the fact that organizations today need to develop policies for the development and utilization of human resources for the achievement of organizational goals and success. Accordingly, the present work was developed with the aim of investigating how to apply and build a Model of Competencies Management Skills (GPC) in a state public authority – the DETRAN/RS. The work consists of an exploratory qualitative through case study that resulted in the construction of a GPC model to the organization related. Considering the current challenges of Public Management, Competencies Management Skills points as a form of management appropriate to leverage results and productive efforts of value, allowing direct competencies in alignment with organizational strategies, as well as aim the development and motivation of human capital. Initially, we present the subject and context of the study - the entity data, and historical setting in which he belongs. In a second moment the theme is explored through the demonstration of the theoretical. Then we present the institutional and legal framework of the DETRAN/RS, supporting and guiding the model to be presented. Finally we present a GPC Model – Competences Management Skills built as proposed for application to the organization, which can also serves as an input to other organizations.

Key-words: Public Administration. Management for Competences. Management of persons. Human Resources. Strategic Alignment.

“Habilidade é o que você é capaz de fazer. Motivação determina o que você faz. Atitude determina a qualidade do que você faz”.

Lou Holtz

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Evolução do Quantitativo de Pessoal | 50 |
| Gráfico 2 – Evolução dos Cargos de Gestão | 51 |
| Figura 1 - Organograma Atual do DETRAN/RS..... | 53 |
| Figura 2 - Mapa Estratégico do DETRAN/RS..... | 56 |
| Figura 3 - Articulação entre Competências Essenciais, de Grupos e Individuais..... | 58 |
| Figura 4 - Roteiro para Implantação de um Modelo de GPC..... | 63 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Concepção da Pesquisa..... | 43 |
| Quadro 2 – Cronologia de fatos havidos no DETRAN/RS..... | 45 |
| Quadro 3 – Evolução do Quadro Efetivo de Pessoal do DETRAN/RS..... | 49 |
| Quadro 4 – Evolução dos Cargos em Comissão/Funções Gratificadas do DETRAN/RS..... | 51 |
| Quadro 5 – Proposta de Matriz de Competências Estratégicas para o DETRAN/RS..... | 60 |
| Quadro 6 – Modelo Proposto para o DETRAN/RS para Concepção dos Processos de RH com base na GPC (Parte I)..... | 61 |
| Quadro 7 – Modelo Proposto para o DETRAN/RS para Concepção dos Processos de RH com base na GPC (Parte I)..... | 62 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGE – Contadoria e Auditoria-Geral do Estado

CC – Cargo em Comissão

CETTRAN – Conselho Estadual de Trânsito

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito

CFC – Centro de Formação de Condutores

CRD - Centro de Remoção e Depósito

CRVA - Centro de Registro de Veículos Automotores

CTB – Código de Trânsito Brasileiro

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito

FG – Função Gratificada

FTP – Fábrica de Placas e Tarjetas

GPC – Gestão por Competências

GPT – Gratificação de Produtividade de Trânsito

JARI - Junta Administrativa de Recursos de Infrações

PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

RH – Recursos Humanos

SARH – Secretaria da Administração e de Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DA TEMÁTICA..... | 12 |
| 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 14 |
| 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO..... | 16 |
| 3 JUSTIFICATIVA..... | 18 |
| 4 REVISÃO DA LITERATURA..... | 20 |
| 4.1 Contexto atual da Administração Pública no Brasil | 20 |
| 4.2 Definições de Competência | 21 |
| 4.3 Tipos de Competências | 23 |
| 4.4 Conceituação da Gestão por Competências..... | 26 |
| 4.5 Aplicabilidade da Gestão por Competências | 27 |
| 4.6 Aspectos sugeridos para a adoção da Gestão por Competências..... | 30 |
| 4.7 Processos de Gestão de Pessoas baseados num Modelo de GPC..... | 34 |
| 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 42 |
| 6 RESULTADOS | 44 |
| 6.1 ARCABOUÇO LEGAL E INSTITUCIONAL DO DETRAN/RS | 44 |
| 6.2 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DETRAN/RS | 57 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 64 |
| 8 REFERÊNCIAS..... | 67 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido no intuito de investigar como aplicar e construir um Modelo de Gestão por Competências (GPC) para o DETRAN/RS, uma autarquia pública estadual. Inicialmente apresenta-se a pertinência do tema e o contexto do estudo - os dados da entidade, histórico e cenário no qual se encontra inserida. Num segundo momento é explorada a temática através do referencial teórico. Em seguida, é apresentado o arcabouço institucional e legal da autarquia, a fim de subsidiar o modelo a ser apresentado. Finalmente, com base nas etapas antecedentes é apresentado um Modelo de Gestão por Competências proposto para o DETRAN/RS.

1.1 APRESENTAÇÃO DA TEMÁTICA

As organizações estão, cada vez mais, chegando à conclusão de que os seus Recursos Humanos (RH) fazem parte do seu potencial estratégico para o alcance de seus resultados. Conceito como “mão de obra” não mais se aplica para o fator humano nas organizações. O capital humano já pode ser considerado como um ativo intangível importante das empresas, juntamente com os demais itens mobilizadores das ações organizacionais – os seus recursos materiais e financeiros.

Há uma necessidade premente que vem alterando os modelos de gestão até então conhecidos, havendo uma maior exigência relacionada a questões como desenvolvimento e valorização das pessoas para o alcance de objetivos e sucesso organizacionais.

A própria concepção da área de Recursos Humanos vem se alterando nas organizações, vindo a se transformar numa área estratégica, não mais sendo uma área eminentemente administrativa e burocrática, voltada meramente para os controles e pagamentos de pessoal... Assim, o RH passou a ter papel estratégico nas empresas com a adoção de uma perspectiva mais dinâmica, responsável pela captação, mobilização, motivação e desenvolvimento de pessoal e de suas competências. O RH passa a ter um papel catalisador para a geração de esforços produtivos de valor, sendo a área responsável por canalizar as energias e esforços do quadro de pessoal para o alcance dos resultados almejados pelas empresas, ao tempo em que também contribui para a satisfação individual.

Desde meados da década passada, consolida-se no mundo dos negócios a idéia de que, no novo modelo econômico, a capacidade de geração de riqueza está mais associada a características intangíveis da organização, à tecnologia, às competências dos profissionais etc. – do que os ativos tradicionais. (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI 2006, p. 14)

Conforme Guimarães (2000), a segunda metade do século XX marca o início da era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Em sendo assim, o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo.

As organizações públicas também se encontram nesse cenário de constante mudança e evolução. Inseridas num ambiente globalizado, necessitam acompanhar a evolução social e tecnológica, seus avanços e mudanças de perspectivas, ajustando-se a este novo contexto que demanda foco no cidadão, efetividade e maior capacidade de governança. As mudanças nessa esfera iniciaram-se com a implantação da burocracia. Hoje se deparam com a necessidade de desenvolver novas formas de administração, com viés mais gerencial e empreendedor.

Neste novo ambiente, impera a democratização do setor público, devido a uma maior participação da sociedade, através da adoção de mecanismos de transparência e de maior flexibilidade. Consequentemente há uma necessidade de: foco no cliente-cidadão, atuação em rede, poder de negociação, implementação de políticas públicas eficientes e novos mecanismos de gestão. Tudo isso para o alcance de melhores resultados, numa concepção mais gerencial e efetiva, o que demanda que as organizações públicas revejam sua estrutura, seus processos de trabalho e formas de gestão, através da implantação de mecanismos de gestão pública mais eficientes e modernos, com a adoção de novos modelos de gestão de pessoas, inclusive.

Diante do exposto, busca-se aplicar a adoção de um Modelo de GPC na Administração Pública. Porém, por se tratar de contextos diferentes (esfera pública e esfera privada), faz-se necessário um estudo para avaliar e propor como implementá-lo numa entidade pública, e mais precisamente no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS).

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O DETRAN/RS é o órgão executivo de trânsito do Rio Grande do Sul, pertencente ao Sistema Nacional de Trânsito. Tem por finalidade gerenciar, fiscalizar, controlar e executar, em todo o Estado, as atividades de trânsito. Trata-se de uma autarquia vinculada à Secretaria da Administração e de Recursos Humanos (SARH) do Rio Grande do Sul, dotada de patrimônio e recursos próprios, que foi instituída pela Lei Estadual nº 10.847/96, tendo iniciado suas atividades em julho de 1997. O Quadro de Pessoal, à época, foi criado através da Lei Estadual nº 10.955/97, de 30 de abril de 1997, sendo que inicialmente as atividades foram desenvolvidas por servidores providos em cargos em comissão.

As atividades inerentes ao órgão são decorrentes das competências estabelecidas no 22º artigo do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), Lei Nacional nº. 9.503/97, disponível no link <http://www.denatran.gov.br/ctb.htm>. Quais sejam:

Compete aos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, no âmbito de sua circunscrição:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II - realizar, fiscalizar e controlar o processo de formação, aperfeiçoamento, reciclagem e suspensão de condutores, expedir e cassar Licença de Aprendizagem, Permissão para Dirigir e Carteira Nacional de Habilitação, mediante delegação do órgão federal competente;

III - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente;

IV - estabelecer, em conjunto com as Polícias Militares, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

V - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis pelas infrações previstas neste Código, excetuadas aquelas relacionadas nos incisos VI e VIII do art. 24, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

VI - aplicar as penalidades por infrações previstas neste Código, com exceção daquelas relacionadas nos incisos VII e VIII do art. 24, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

VII - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos;

VIII - comunicar ao órgão executivo de trânsito da União a suspensão e a cassação do direito de dirigir e o recolhimento da Carteira Nacional de Habilitação;

IX - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas;

X - credenciar órgãos ou entidades para a execução de atividades previstas na legislação de trânsito, na forma estabelecida em norma do CONTRAN;

XI - implementar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XII - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

XIII - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à

celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XIV - fornecer, aos órgãos e entidades executivos de trânsito e executivos rodoviários municipais, os dados cadastrais dos veículos registrados e dos condutores habilitados, para fins de imposição e notificação de penalidades e de arrecadação de multas nas áreas de suas competências;

XV - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais locais;

XVI - articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN. (Brasil 1997, CTB art. 22º)

As atividades do DETRAN/RS anteriormente eram desenvolvidas pela Polícia Civil, sendo que a partir de julho de 1997, com o ingresso de servidores comissionados, passaram a ser desenvolvidas pela própria autarquia. Posteriormente, em abril de 1998, ingressaram os primeiros servidores efetivos que substituíram os servidores comissionados. Já em 2009, face à assunção dos exames teóricos e práticos de direção veicular, houve a realização de um processo seletivo para contratação de servidores emergenciais com formação específica de examinadores de trânsito, função esta que vem sendo substituída gradativamente com a formação de servidores do Quadro de Pessoal Efetivo para o exercício da função. Desde a sua criação já houve a realização de 03 concursos públicos.

Muitas das atividades de competência do órgão são desenvolvidas por empresas que não têm natureza pública, através do mecanismo de Credenciamento. A vinculação ao órgão se dá através de um Termo de Adesão, que submete o então credenciado ao cumprimento de obrigações e responsabilidades normatizadas para a prestação dos serviços ora delegados, ao tempo em que também ficam passíveis de fiscalização pelo próprio DETRAN/RS. Estes credenciados são os Centros de Formação de Condutores (CFCs), Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs), Centros de Remoção e Depósito (CRDs) e as Fábricas de Placas e Tarjetas (FPTs). O credenciamento foi uma forma que o órgão encontrou para se fazer presente em todo o Estado.

Segundo informação disponibilizada em seu site, o DETRAN gaúcho foi o primeiro, em todo o país, a implantar a estrutura apresentada no Código de Trânsito Brasileiro, servindo de exemplo aos demais Departamentos de Trânsito brasileiros. Trouxe avanços importantes nos sistemas de habilitação de condutores e registro de veículos, com foco na segurança e a transparência do novo sistema implantado, além de ter assumido há dois anos a realização direta dos exames de habilitação de condutores - o que antes era um serviço terceirizado vem sendo gradativamente assumido por servidores efetivos. Isto porque, quanto aos exames

práticos para a habilitação de condutores, estes ainda são realizados em parte por servidores temporários, contratados emergencialmente.

Recentemente foi elaborado o seu Planejamento Estratégico pela gestão atual, tendo em vista que, com a troca do governo do Estado em janeiro de 2011, nova direção foi designada. Como missão foi estabelecida a promoção da gestão do trânsito com qualidade, ética e transparência, educando os cidadãos e fazendo cumprir as normas em defesa da vida. Sua visão é ser reconhecido pela excelência na gestão de trânsito e na prestação de serviços, com responsabilidade socioambiental. O mapa estratégico foi definido com base no mapa do governo estadual e está demonstrado no item 6.1.10, constante do capítulo 6. Atualmente está sendo finalizada a definição dos projetos-chaves da autarquia, os quais estão sendo desenhados para desenvolver as ações necessárias ao alcance do planejado.

Em dezembro de 2011 deu-se a aprovação de novo quadro de pessoal, com a criação de 277 cargos de provimento efetivo, 29 cargos em comissão/funções gratificadas que implicarão numa nova estrutura organizacional, através da implantação de algumas coordenadorias e Divisões (as quais serão relacionadas oportunamente durante o desenvolvimento deste estudo).

Importante ressaltar outro fator que vem demandando a assunção de novas atividades aos órgãos de trânsito: a implementação de políticas públicas voltadas para a redução da acidentalidade e mortalidade no trânsito, além de práticas de responsabilidade ambiental. E, ainda, a realização de atividades em Rede com outros órgãos, no tocante a ações em parceria, voltadas para a melhoria e a segurança do trânsito.

Diante das mudanças que vêm sendo implementadas no órgão, considerando-se ainda o cenário atual, faz-se oportuna a aplicação da GPC como modelo de gestão, com vista à necessidade de adaptação às novas condições, por uma perspectiva mais estratégica e motivadora, a fim de melhor viabilizar o alcance de seus resultados e estimular o cumprimento das suas competências organizacionais.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Através deste trabalho busca-se investigar como aplicar e construir um Modelo de GPC para o DETRAN/RS, uma autarquia pública estadual. Para tanto, faz-se necessário uma

análise de como este modelo poderá ser formatado e em quais aspectos deverá focar-se. A questão central da pesquisa gira em torno da seguinte indagação:

Como aplicar um modelo de Gestão por Competências no DETRAN/RS?

O estudo se divide basicamente em duas etapas:

- Investigar a aplicabilidade de um Modelo de Gestão por Competências no DETRAN/RS, verificando as condições atuais e passíveis de adaptação para aplicação deste tipo de modelo de gestão.
- Construir uma proposta de um Modelo de Gestão por Competências para o DETRAN/RS.

3 JUSTIFICATIVA

Diante do novo cenário em que se encontra o DETRAN/RS, o qual foi resumido anteriormente, vislumbra-se propor a adoção de um Modelo de Gestão por Competências pela autarquia. Trata-se de um modelo inovador de gestão, voltado para a nova concepção da Administração Pública, de caráter gerencial, promotora de maior efetividade, objetivando o cumprimento efetivo do seu papel social e de prestação de serviços públicos, ao tempo em que também pode gerar benefícios para os seus recursos humanos, motivando-os.

Considerando que a autarquia vem aumentando consideravelmente o seu quadro de pessoal, assumiu a realização direta de novas atribuições anteriormente terceirizadas, e vem ampliando a importância do seu papel junto à sociedade, uma nova realidade emerge e para tanto se faz necessária uma reestruturação organizacional, com a revisão e redesenho dos seus processos de trabalho e a consolidação de uma nova cultura e identidade organizacional. Nesse sentido, a Gestão por Competências permite introduzir um novo modelo de gestão, que possibilita a adoção de concepções gerenciais visando ao alcance de maior efetividade dos seus resultados, inclusive através do alinhamento das ações operacionais com as estratégias organizacionais e desenvolvimento dos recursos humanos.

O trabalho é oportuno, pois a Gestão por Competências ainda não se encontra totalmente disseminada na Administração Pública, muito menos em âmbito estadual. Embora tal modelo já venha sendo adotado na esfera pública federal (o que sugere a possibilidade de também ser aplicado para o DETRAN/RS), no Brasil ainda são recentes os estudos a respeito.

Quanto à viabilidade de aplicação no DETRAN/RS, faz-se necessária uma análise prévia das características e variáveis atinentes ao caso específico, ou seja, uma análise da aplicabilidade da adoção de um modelo de gestão por competências na autarquia. Através deste trabalho busca-se fazer uma investigação de como aplicar este tipo de modelo de gestão de modo que haja maior possibilidade de sucesso com tal mudança de concepção administrativa, para que também possa sensibilizar e mobilizar o seu capital humano, alavancando melhores resultados para a autarquia e para toda a sociedade.

Foi escolhido o DETRAN/RS, órgão no qual trabalha a autora, de forma que a mesma, além de poder melhor aplicar os conhecimentos adquiridos na Especialização em Gestão Pública, possa contribuir para o desenvolvimento e a efetividade dos resultados da autarquia, gerando inclusive benefícios para a sociedade.

Também, há que se ressaltar que este trabalho pode servir de subsídio para outras entidades públicas e até mesmo para outros Departamentos Estaduais de Trânsito, considerando-se que poderão aplicar os resultados e questões aqui suscitadas. Assim, através deste estudo espera-se estimular que outras entidades públicas adotem esta nova concepção gerencial e possam melhor cumprir os seus papéis.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico embasador do estudo, ressaltando-se considerações pertinentes acerca da temática Gestão por Competências, além de uma breve introdução referente ao contexto atual da Administração Pública no Brasil.

4.1 CONTEXTO ATUAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Constituição de 1988 expressa em boa medida novas concepções da Administração Pública, como descentralização na busca de maior autonomia e agilidade; desburocratização visando eficiência e efetividade; democratização do setor público, com maior transparência das ações e maior controle social. (CARVALHO 2009, p. 15-16)

Enquanto prossegue o debate sobre as formas de atuação do Estado, um novo contexto de mudanças globais afeta a organização estatal e o próprio Estado enquanto empregador. São transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que provocaram a reflexão sobre os rumos da sociedade e a emergência de novos cenários para o mundo do trabalho (BASTOS, 2006 apud CARVALHO 2009 – p.16).¹

Carvalho (2009) conclui que, diante dessas transformações, o setor público precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais, alterando as missões, utilizando novas ferramentas tecnológicas ou implementando novos métodos de trabalho. Ainda, infere que haveria uma relação entre as mudanças tecnológicas e organizacionais que afetam a natureza e a gestão dos processos de trabalho e as novas demandas postas ao trabalhador, em termos de qualificação e desempenho.

Tudo isso colabora para alterar o conteúdo das situações de trabalho, e, conseqüentemente, das competências requeridas para ocupar os postos: O novo cenário exige maior qualificação e estabelece, também, maior fluidez nas atividades profissionais. As definições de postos de trabalho tornam-se mais flexíveis, os processos passam a ser baseados no trabalho em equipe e as habilidades demandadas pelo empregador aumentam significativamente. Algumas conseqüências são inevitáveis, como o crescimento da incerteza nas relações de trabalho, causada pela mudança constante de funções e tarefas, pelo menor detalhamento das atribuições e

¹ BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, Gardênia da Silva e MOURÃO, Luciana (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40

pela diminuição das expectativas com relação à própria carreira dentro da organização. (CARVALHO 2009, p. 17)

Kalil (2005) ressalta que no contexto atual da Administração Pública surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos, que são a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. Segundo ele, muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Neste contexto, o marco inicial da aplicação da GPC na Administração Pública Federal deu-se com a sanção do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com base na Gestão por Competências. Neste são estabelecidas as seguintes finalidades para a gestão pública federal:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (Decreto Federal nº. 5.707, art. 1º)

4.2 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA

“Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência”. DURAND (1998) apud FLEURY e FLEURY (2006)

Para Fleury e Fleury (2006), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem consideram a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Os autores definem

competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Mascarenhas (2008) concorda com o conceito de competências individuais estabelecidos por Fleury e Fleury. Na sua concepção, o autor infere que a competência é exercida por meio da reflexividade no trabalho, considerando-se a contribuição individual e o atendimento às demandas de capacidades potencialmente mobilizáveis.

Trata-se do exercício constante do distanciamento crítico diante do trabalho e do questionamento dos modos de trabalhar, dos conhecimentos e das capacidades mobilizadas em cada situação profissional. Cada evento demandaria a combinação e a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, colocando em destaque a reflexão contínua que aprofunda nossa compreensão das particularidades que caracterizam as demandas.

... Assim, o conceito de competência faz-se importante ao ser a base para a construção de sistemas de gestão de pessoas integrados, capazes de refletir as demandas por desempenho e organizações em aprendizagem. (MASCARENHAS 2008, p. 183 e 185)

Marcarenhas (2008) cita que, para muitos autores, a emergência do conceito de competência pode ser relacionada ao surgimento de novas configurações à execução do trabalho, organizações que enfatizam o trabalho em equipe e a responsabilização coletiva na execução das estratégias, exigindo assim novos conhecimentos e atitudes dos indivíduos.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) entendem que competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior. Para eles competência é o conjunto de conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização, correspondendo ao somatório entre as competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função.

Fernandes e Hipólito (2008) enxergam competências não somente como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam um desempenho superior, mas também como a contribuição efetivamente obtida na mobilização desse repertório de capacidades.

As competências, portanto, compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autocontrole, autoreconhecimento e habilidades sociais. Apesar de algumas delas serem identificadas por taxonomias de

personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamentos e desenvolvimentos (McCLELLAND, 1998 apud MUNK et al., 2011).

Interessante a abordagem de Munk et al. (2011) ao considerarem outros autores (LE DEIST, WINTERTON, SPENCER; SPENCER): A conexão entre as competências essenciais (ou foco) e as competências genéricas é feita pela elaboração de um modelo de competências respaldado também por práticas de avaliação dessas competências. Os modelos são concebidos posteriormente à identificação dos fatores críticos de sucesso, os quais são responsáveis por grande parte do êxito da organização. A avaliação das competências é utilizada para determinar o nível em que os indivíduos inseridos nessa organização estão em relação ao conjunto de competências que dêem conta de trabalhar com esses fatores críticos.

4.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Verifica-se que há diferentes tipos de competências – as competências organizacionais também denominadas “*core competences*” e as competências individuais das pessoas inseridas no contexto organizacional. Ambas se convertem num mesmo resultado, contribuindo de modo significativo para a melhoria da eficiência e da efetividade organizacional.

As competências organizacionais nada mais são do que os diferenciais que as organizações possuem que as destacam das demais, constituindo-se do conjunto dos seus diversos saberes, sua cultura, sua imagem, seu aparato tecnológico e humano. Já as competências das pessoas são os resultados de cada potencial humano convergido em prol da organização.

4.3.1 Competências Organizacionais

Segundo Mascarenhas (2008), uma competência organizacional é mais que a soma de competências individuais, por ser constituída por uma complexa harmonização de múltiplos recursos (humanos, tecnológicos, organizacionais) em rotinas que contribuam para a consecução da visão estratégica da organização. Para ele, as competências organizacionais resultam na coordenação de recursos da empresa com o objetivo de responder às estratégias

estabelecidas na organização. Ainda, o autor infere que deve ser dada importância aos macroprocessos organizacionais, uma vez que estes viabilizam o alcance de suas estratégias.

Para Garcia (2000), a competência essencial de uma organização está ligada à sua capacidade de aprendizagem, através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas no enfrentamento de seus problemas, tanto internos quanto externos, sendo que estes procedimentos e rotinas vão sendo incorporados e aperfeiçoados ao longo do tempo. Esta competência resulta do aparato organizacional – sua forma de organização, sua posição no ambiente externo, seus recursos e seus resultados alcançados até então, sendo representada extrinsecamente pelo seu valor.

Ressalte-se, porém, que essas competências são dinâmicas e mutáveis, o que requer constante intervenção e preocupação por parte dos gestores. Além disso, é importante que o desenvolvimento e a manutenção das competências essenciais estejam em consonância com o Planejamento Estratégico da empresa.

Carbone, Brandão e Leite (2005) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e questionários.

O conhecimento passa a ser cada vez mais, fator de produção. As empresas que já estão operando nesse novo paradigma procuram focar nas atividades que sejam realmente agregadoras de valor, aquelas que são mais “intensivas em inteligência”. FLEURY E FLEURY 2006, p. 50.

Segundo Fleury e Fleury (2006), a questão da aprendizagem e do conhecimento justifica-se pelo potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço das empresas. Nesse sentido eles afirmam que para desenvolver uma competência essencial em longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) consideram que, para que essas competências efetivamente adquiram a propriedade de “competência essencial”, e, portanto,

possibilitem a manutenção de vantagem competitiva ao longo do tempo, é necessário que elas sejam associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

4.3.2 Competências Individuais

Já para descrever as competências humanas relevantes à organização, alguns autores sugerem a adoção de certos cuidados metodológicos. Carbone, Brandão e Leite (2005), por exemplo, recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Para Zarifian (2011), a competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Fleury e Fleury (2006) alertam que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa e que essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro.

Para Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) cada ser humano tem um valor intrínseco. No mundo dos negócios, esse valor é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando coloca suas competências a serviço da empresa.

Da mesma forma que acontece com outros tipos de capital, o Capital Humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado, por exemplo, quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências, aumentando sua capacidade para contribuir para os processos do negócio ou quando criamos as condições necessárias para que elas coloquem sua criatividade e energia na melhoria de processos e/ou produtos e serviços da empresa. Por outro lado, o Capital Humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades, ou ainda quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho. (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI 2006, p. 16)

Leme (2011) alerta que todo profissional precisa ter clareza acerca de seu papel no ambiente de trabalho e real noção da contribuição que sua função proporciona à instituição.

Aponta ainda que a descrição de função deva ser um instrumento que facilite muito a obtenção de um desempenho superior por parte das equipes.

Portanto, necessário haver a transformação desses potenciais em esforços produtivos – para que de fato possamos considerar os requisitos de desempenho e “entrega”, ou seja, a contribuição efetiva do trabalhador para a organização.

Teodoro (2004) utiliza o Parecer CNE/CEB 16/99, do Conselho Nacional de Educação para definir as competências humanas.

No Brasil, segundo o Parecer CNE/CEB 16/99, do Conselho Nacional de Educação, entende-se por competência profissional a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho. Ainda segundo este parecer, o conhecimento é entendido como o que muitos denominam simplesmente saber. A habilidade refere-se ao saber fazer relacionado com a prática do trabalho, transcendendo a mera ação motora. O valor se expressa no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como a iniciativa e a criatividade (TEODORO 2004, p. 16).

4.4 CONCEITUAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Decreto Federal nº. 5.707/06 define Gestão por Competências como a 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.

Conforme explicam Brandão e Guimarães (2001), a Gestão por Competências permite orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Segundo os autores, este tipo de gestão constitui-se num processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, é possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, além de identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Para Mascarenhas (2011), através deste modelo de gestão é possível a definição de parâmetros para um sistema de gestão de pessoas que coloque em destaque a integração entre a visão estratégica da organização, suas competências organizacionais importantes, as

competências individuais requeridas e a gestão dessas competências. Ele afirma que a Gestão por Competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas, tendo ainda como preocupação básica o desenvolvimento de competências individuais de modo alinhado às necessidades e competências organizacionais, numa concepção integrada.

Trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização segundo critérios de desempenho, com base no conceito de competência. (MASCARENHAS 2011, p. 196)

Nessa senda, Mascarenhas defende que a gestão de pessoas por competência viabiliza decisões de remuneração e promoção que premiam as contribuições efetivas dos indivíduos que mobilizam suas capacidades, ao tempo em que reforçam o nível de comprometimento dos indivíduos com a aprendizagem.

A gestão de competências implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores de atividade da organização e que seja elaborado um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento ou a outros aspectos da gestão de pessoas (HONDEGHEM et al. 2006, p. 243).

4.5 APLICABILIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Trabalhar com competências revela uma predisposição da organização a se transformar e transformar os indivíduos que nela trabalham. Esse processo envolve não só o acréscimo de habilidades técnicas (o H do trinômio do CHA), mas também a valorização do indivíduo e de sua contribuição para o atendimento das metas organizacionais. (CARVALHO 2009, p. 79)

Parte-se do pressuposto de que, nas práticas laborais, há um grande lapso entre o saber, o saber fazer e o saber agir. Pelo que se constata que, tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, nem sempre as competências e a capacitação do trabalhador preenchem adequadamente as necessidades organizacionais.

Para Carvalho (2009), a melhoria da gestão organizacional está entre os principais objetivos do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, e, para tornar essa gestão mais efetiva, é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com

as necessidades institucionais – o que faz com que a Gestão por Competências se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazo.

Pelegri (2008) cita que a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, exige uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais, ao buscar competências necessárias para a incorporação de novos modelos organizacionais, métodos e técnicas de trabalho, instrumentos de avaliação, atitudes e comportamentos necessários para a sobrevivência diante deste novo cenário.

De acordo com Kochanski (1997), a Gestão por Competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ela condensa as competências essenciais que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do funcionário.

Kalil (2005) considera que as atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas. (KALIL 2005, p. 21)

Fleury e Fleury (2006) citam que a evolução da estratégia competitiva das empresas depende, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que por sua vez vai reforçar e promover as competências organizacionais, além de dar foco e reposicionar as estratégias competitivas. Eles preconizam que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia. Para eles, o enfoque desse tipo de gestão se alicerça basicamente nos seguintes pontos:

a) importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais;

b) importância do desenvolvimento do trabalho em equipe;

c) gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Dutra, Fleury e Ruas (2008) sugerem que há limitações nas organizações para a aplicação da Gestão por Competências, uma vez que as empresas não romperam com os pressupostos *taylorista/fordistas*, ao utilizarem o cargo como base para sua implementação. Defendem o Modelo ao ressaltar que o conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna - (por eles considerada como a que consegue responder às demandas impostas pelo ambiente no qual se insere de forma a manter ou obter mais vantagens competitivas).

Munk et al. (2011) afirma que, quando se fala em modelo de competências, entende-se um modelo estratégico que defina as competências da empresa e das pessoas nela inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambas siga na mesma direção (MILLS et al., 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005). Portanto, busca-se a sinergia de conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da efetividade de resultados das empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Para Leme (2011), a Gestão por Competências permite que se possa identificar e explorar toda a potencialidade dos servidores de uma instituição, de forma que se tenha o servidor certo, no lugar certo, de modo a torná-lo mais produtivo e alinhado às diretrizes institucionais.

Fleury e Fleury (2006) recomendam que as estratégias definam as competências e estas se reflitam na escolha das estratégias.

Mesmo havendo uma diversidade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado. (BITENCOURT e APPEL 2010, p. 48-66)

Thévenet (2008) afirma que a abordagem pelas competências permite aperfeiçoar a análise das situações de trabalho e das pessoas e enquadra a tomada de decisões importantes em matéria de gestão de RH, como a formação, a organização e a gestão de carreiras, permitindo por fim, verificar o alinhamento e a coerência entre as decisões relativas à atividade e à gestão de RH.

4.6 ASPECTOS SUGERIDOS PARA A ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Leme (2011), o modelo de gestão a ser adotado por uma entidade pública deve estar pautado, primeiramente nos objetivos da organização e como fazer para que as pessoas, no caso os servidores, possam atingir esses objetivos por meio de suas competências, desenvolvendo as competências que forem carentes e potencializando aquelas que se destacam.

Mascarenhas (2008) afirma que a concepção organizacional voltada para a descrição dos cargos vem mudando, que anteriormente o desenho dos cargos se dava por delimitação das atividades que deveriam ser desempenhadas, enquanto atualmente, há uma preocupação crescente com as expectativas de entrega desses cargos, abrangendo não apenas as atividades básicas, mas principalmente expectativas quanto à contribuição proativa destes para com o desenvolvimento organizacional, agregando valor e transcendendo suas responsabilidades imediatas.

Zarifian (2011) sugere uma concepção do modelo baseada na definição de competência centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização.

“Essa definição possui um mérito considerável: indica claramente a mudança radical que é preciso operar no tocante ao modelo de posto de trabalho. A competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência).” (ZARIFIAN 2011, p. 67)

Conforme Mascarenhas (2008), muitos gestores não encontram maneiras de administrar coerentemente seus subordinados na estrutura formal de suas organizações e nas possibilidades dos seus subsistemas de RH, tendo em vista que os sistemas de remuneração baseados em faixas salariais associadas a cargos não espelham necessariamente as contribuições efetivas dos indivíduos.

Ao assumirmos a importância do alinhamento e do desenvolvimento de competências à competitividade de uma organização, devemos reconhecer a necessidade de criarmos um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas que reforce a interação entre as pessoas e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimento (aqueles relacionados à tecnologia, à produção, ao gerenciamento, etc.), promovendo a aprendizagem nos diversos níveis da organização. Esse sistema deve articular diversos subsistemas de RH, e não apenas aqueles processos

tradicionalmente conhecidos como treinamento e desenvolvimento. Na prática, o desenvolvimento de uma competência organizacional implica o recrutamento e a seleção de indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. O subsistema de movimentação de pessoas deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais, e a avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento de desenvolvimento capaz de integrar os interesses da organização aos indivíduos. (MASCARENHAS 2008, p. 196)

Kalil (2005) recomenda a construção de um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permita a realização de consultas e pesquisas refinadas, denominando-o Banco de Talentos. Segundo o autor, a proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores. Ainda, ressalta que os itens que formam o cadastro de cada indivíduo sejam definidos pela organização de acordo com suas necessidades.

Teodoro (2004) afirma que se tornou primordial para a gestão da empresa estar bem informada acerca das potencialidades de cada indivíduo (competências) na força de trabalho, de modo a incorporá-las na definição das estratégias organizacionais, o que, segundo ele, fica evidente que significa uma “individualização” crescente da gestão dos recursos humanos dentro da empresa. Nesse sentido, outros autores como Mascarenhas (2008) e Zarifian (2011) também alertam quanto à tendência para a individualização do trabalho pela Gestão por Competências.

A lógica competência pode morrer devido ao fato de estar comprimida entre, de um lado, a aparelhagem burocrática destinada mais a controlar que a animar uma nova lógica e, de outro lado, uma interpretação estritamente individualizada. Em consequência disso, a lógica competência não conquistou a dimensão de uma verdadeira construção social e, sobretudo, não se percebe claramente o que fundamenta sua necessidade. (ZARIFIAN 2011, p. 35)

4.6.1 Mapeamento de Competências

Para Leme (2011), o inventário comportamental para mapeamento de competências é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal

desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua Missão, Visão, Valores e Estratégia. Ele considera o Mapeamento das Competências Institucionais como a principal etapa de um projeto de implantação de Gestão por Competências, pois, se for mal elaborada ou tiver baixa assertividade quanto aos desejos de conduta da instituição para com seus servidores, pode ser um fracasso em termos de estruturação de ações de desenvolvimento e feedback. Para ele, o mapeamento deve refletir a realidade organizacional.

Carvalho (2009) afirma que o mapeamento de competências pode ser efetuado através de pesquisa documental, entrevistas, grupos focais e questionários estruturados. Ainda segundo ele, as metodologias focadas nos processos de trabalho, por sua vez, foram desenvolvidas por instituições educacionais que trabalham com a formação profissional para orientar a elaboração de programas de formação e capacitação a partir do desenho de currículos, compreendendo as análises funcional, ocupacional, DACUM (desenvolvimento de currículo) e construtivista.

4.6.2 Verificação das Competências Individuais

Para Teodoro (2004), a avaliação de competências profissionais pode ser entendida como um processo de obtenção de evidências sobre o desempenho profissional de um trabalhador com o propósito de formar um juízo sobre suas competências, a partir de um referencial standardizado. Para ele, isso permite identificar também as áreas de desempenho que precisam ser melhoradas, mediante formação, para alcançar a competência.

Zarifian (2011) propõe uma proposta cuja definição integre várias dimensões e reúna várias formulações.

Finalmente, constatamos que a ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa esquece que essas competências apóiam-se em conhecimentos (em corpos de saberes) que nutrem sua dinâmica de renovação. Ora, esses conhecimentos formam-se socialmente e, se quisermos escapar de uma validação absolutamente momentânea (tal indivíduo é competente tal dia diante de tal situação), o êxito das ações deve remeter a uma dialética de interdependência forte entre competências e conhecimentos, mobilizada por fontes e atores diferentes (por mais que a empresa seja o local em que se utiliza competência ela não é, de longe, o único local de sua produção). Ao assentar o local da produção da competência em sua utilização *in situ*, suprime-se o efeito de suas condições de produção. Ora, a avaliação da competência é igualmente a avaliação do processo que permite seu desenvolvimento vitorioso (e não apenas a avaliação do indivíduo que a exerce). (ZARIFIAN 2011, p. 68)

Dutra, Fleury e Ruas (2008) vão mais além do cerne da questão de competências, inserindo nova dimensão ao processo de formação e mensuração destas, uma vez que

consideram o contexto organizacional e aspectos como complexidade e espaço-ocupacional, que, utilizados em conjunto com as competências dos indivíduos, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem sucedidas. Nesse sentido, afirmam: “O que interessa aqui é construir um conjunto de parâmetros que consiga dimensionar a evolução das competências e verificar seus diferentes níveis de agregação de valor e como influenciam na competitividade empresarial”. Ainda, inserem as considerações de Michael Porter² quanto ao quesito “*Path dependence*” (dependência de caminho), o que se refere aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa. Portanto, ressaltam que as escolhas e os compromissos fixados e realizados ao longo da trajetória da organização (“*trade offs*”) condicionam as decisões presentes, definindo seu comportamento atual.

Fernandes e Hipólito (2008) sustentam que, diferentemente da avaliação com foco na atitude, a caracterização das competências enquanto métrica de avaliação não se fundamenta na intensidade ou na frequência, mas na evolução da complexidade na qual esse comportamento é exigido.

As pessoas, à medida que amadurecem profissionalmente, adquirem maior capacidade de abstração e entendimento da realidade e, por consequência, conseguem resolver problemas cada vez mais complexos. Na medida em que o fazem, dão contribuições mais valiosas em seu trabalho.

... Sob essa ótica, o desenvolvimento profissional pode ser encarado como uma trajetória na qual o indivíduo vai se tornando capaz de trabalhar em níveis de complexidade cada vez mais elevados.

... Em função da dificuldade de se acompanhar, em ambientes dinâmicos, a contribuição a partir do referencial de cargos, organizam-se os critérios para que seja medida diretamente a contribuição das pessoas, introduzindo-se a idéia de complexidade como parâmetro de sustentação na caracterização de competências. (FERNANDES E HIPÓLITO 2008, p. 161).

Para Dutra, Fleury e Ruas (2008), a noção de complexidade está vinculada à idéia de diferenciação e de agregação de valor e o conceito de entrega está associado à efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho.

A entrega traduz a real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência. Parte-se do pressuposto de que, tanto com o olhar sobre o indivíduo quanto sobre a organização, quanto maior for o grau de complexidade de sua

² Americano, professor da Harvard Business School, consultor e autor muito conceituado da área de Administração.

entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio. (DUTRA, FLEURY e RUAS 2008, p. 56)

Vale também ressaltar as colocações de Carvalho (2009) pertinentes à ótica de competência, entrega e desempenho.

O desempenho é um conjunto de comportamentos que o indivíduo apresenta ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas organizacionais, metas, padrões de eficiência e eficácia estabelecidos. O desempenho competente tem a ver com a capacidade de o indivíduo apresentar, sob vários fatores, desempenhos e comportamentos que são esperados para aquela tarefa. Ainda que um indivíduo tenha participado de evento de aprendizagem baseado em competências, isso não significa, necessariamente, que ele irá apresentar essas competências quando precisar desempenhar papéis na organização. Isso acontece porque, além das competências desenvolvidas, é preciso que o indivíduo esteja motivado e que haja suporte da organização. (CARVALHO 2009, p. 84)

4.7 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS BASEADOS NUM MODELO DE GPC

4.7.1 Seleção

Kalil (2005) alerta quanto às peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, os quais, para ele, devem ser conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, considerando mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes, contribuindo para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos. Ele alerta que a regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores, o que tem como consequência imediata o fato de que a seleção pública, dessa forma, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. O autor recomenda, além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, balizando que os conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos devem corresponder a, no máximo, 50% da pontuação total do processo seletivo, ficando o restante reservado para a avaliação de aspectos relacionados ao perfil, à personalidade e à adequação ao cargo ou posto definido. Ainda, sugere a realização de entrevistas, provas orais,

testes psicológicos e exames de saúde, considerando as características do cargo ou posto de trabalho em questão.

Para Kalil (2005) as organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação – com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

Apesar dessas peculiaridades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. É necessário, entretanto, que algumas questões importantes relativas às principais fases desse processo sejam observadas.

As etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação;
- seleção interna.

Uma vez levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização. (KALIL 2005, p. 24)

Kalil (2005) recomenda assim a adoção de um curso de formação bem estruturado, que forneça, nas primeiras etapas de seleção, uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimentos aplicados necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo ou carreira, a fim de proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso. Também recomenda como uma outra opção interessante a avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. Para ele a proposta é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental também sirva de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Leme (2011) recomenda a realização de seleção para a lotação dos servidores nomeados em concurso, no sentido de se realizar uma entrevista técnica e comportamental prévia à lotação destes.

Diferentemente das empresas privadas, que utilizam a entrevista como fator de exclusão de um candidato, o objetivo no setor público é o oposto, justamente o da inclusão.

Esta questão é fundamental, pois, em função do setor público ter que chamar o primeiro da fila que foi contratado, é preciso que identifique em qual secretaria, coordenação, gerência ou seção ele tem o perfil com o menor *gap*, ou seja, com a menor necessidade de capacitação. (LEME 2011, p. 93)

4.7.2 Lotação

Leme (2001) define que a lotação do servidor ocorre no momento em que este é vinculado a um setor, delegando-lhe suas atribuições. Para o autor, nesse momento devem ficar claras quais são as expectativas e necessidades do serviço, havendo assim um empenho.

De acordo com Leme, muitas movimentações de servidores na esfera pública ocorrem por razões políticas, e, por diversas vezes os gestores acabam delegando atribuições de modo individualizado ou até mesmo criando funções/papéis para adequarem os seus novos profissionais às rotinas da área (o que ela chama de função personificada). Segundo ele isto ocorre pela inexistência de descritivos que explicitem e oficializem as atribuições, bem como o perfil necessário a cada uma delas, em consonância com a necessidade da área.

Kalil (2005) infere que o uso de práticas de gestão por competências viabiliza como a comparação dos perfis elaborados pelos setores solicitantes de servidores com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados.

4.7.3 Avaliação

Leme (2011) recomenda que não se faça uma Avaliação de Desempenho pela avaliação em si, pois considera que somente pode ser avaliado o desempenho daquilo que foi empenhado. Para ele, é preciso fazer a descrição de função, a mapeamento das competências técnicas e comportamentais e, então, o empenho das expectativas de entrega do servidor.

Junior e Sinachi, em (Leme 2011), consideram que a Gestão por Competências começa apenas a partir do conjunto de informações geradas pelo diagnóstico (avaliação de competência), quando então se tem os insumos precisos para desenvolver os servidores,

identificando não apenas *gaps*³ e necessidades de treinamento, mas também talentos e potencialidades dos profissionais. Os autores propõem uma cultura do alinhamento contínuo, a ser proporcionada por uma cultura do *feedback*⁴. Nesse sentido, eles ressaltam a importância do *feedback* entre líder e liderados, pois o consideram como o momento em que são definidas as expectativas do líder e liderados de forma direta, e entre a instituição e seus profissionais de forma indireta. Segundo eles, este deve se iniciar pelo empenho (momento no qual são definidas as expectativas e diretrizes, definindo e alinhando quais são as regras, como deverão ser cumpridas, como serão monitoradas e cobradas).

Fernandes e Hipólito (2008) fazem algumas críticas quanto ao processo de avaliação de desempenho nas organizações, em relação a alguns aspectos como subjetividade, despreparo dos gestores para aplicação ou uso dos instrumentos de avaliação, falta de clareza em relação ao motivo da avaliação, falta de *feedback* sobre a utilização do que se faz das informações provenientes das avaliações. Em sendo assim, essas ressalvas devem ser consideradas quando se busca implementar mecanismos de avaliação de competências, pois, para eles, a criação de instrumentos de avaliação de pessoas deve ser um desdobramento natural do desenvolvimento de sistemas de gestão por competências - estes não devem encerrar-se por si mesmos, devem sim servir de base para ações de redirecionamento, associando-se a decisões de desenvolvimento, sucessão e recompensas, dentre outras. Ainda, segundo os autores, a avaliação de pessoas deve permitir identificar desvios entre o observado e o planejado ou esperado, servindo de subsídio para ações de correção de rumo. Para eles, deve haver um foco quanto ao estabelecimento e a sistematização de processos de avaliação de pessoas de modo a monitorar a convergência entre as ações individuais e coletivas em relação ao que foi planejado e, a partir do diagnóstico obtido, permitir que a tomada de decisão oriente ações para aquilo que é esperado.

Huczok e Ribeiro, em Leme (2011), fazem uma crítica no sentido de que os gestores nem sempre estão preparados para atender às expectativas dos cargos, uma vez que há influência política nos processos de escolha dos cargos de chefia. Além disso, para eles, muitas vezes a avaliação torna-se um jogo muito mais para justificar um aumento de salário do que avaliar o desempenho propriamente. Comentam também que os bons servidores se sentem injustiçados por considerarem que tanto faz gerar um bom trabalho e resultados ou

³ Deficiências ou lacunas de competências.

⁴ Retorno avaliativo quanto ao desempenho.

somente comparecer ao trabalho – em função de que, em qualquer hipótese, o valor dos vencimentos ou da remuneração será o mesmo, evidenciando que “bons” ou “maus” servidores não são distinguidos.

Fernandes e Hipólito (2008), através de um estudo de caso numa empresa, perceberam que os processos de avaliação não são estáticos, mas sim se sujeitam a um aprendizado constante, tanto no que diz respeito ao incremento na qualidade dos critérios utilizados quanto em relação à apropriação que a organização faz das informações por este geradas. Além do que, os processos de avaliação não são vistos e aplicados de modo burocrático, mas como um meio através do qual a organização transmite mensagens aos profissionais, uma vez que seus instrumentos se constituem em parâmetros importantes de mensuração, desenvolvimento e subsídio para decisões. Assim, os autores concluem que observar as pessoas por múltiplas dimensões tem sido uma tendência na busca por uma percepção mais acurada da atuação dos profissionais.

4.7.4 Remuneração

Para Hondeghem et al. (2006) a análise das competências necessárias a um trabalho possibilita apreciar o seu alcance e vinculá-lo a uma escala de remuneração específica, considerando que a remuneração passa a ser vinculada à capacidade e à vontade do servidor de desenvolver suas competências para realizar seus objetivos pessoais e organizacionais.

Kalil (2005) conclui que se pode inferir que a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço civil federal.

Os principais resultados da adoção da abordagem da competência na reestruturação dos sistemas de cargos e carreiras e na definição de novas estratégias de remuneração no serviço público, enfim, são:

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);

- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço;
- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização. (KALIL 2005, p. 33)

4.7.5 Promoção

Kalil (2005) sugere que a avaliação de desempenho (somatório das competências “entregues” com os resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor. Quanto à nomeação para cargos de confiança, para ele esta deveria se dar para cumprir a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho, mas, apesar disso, a nomeação também é co-determinada pelas “relações de confiança” e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos. O autor considera que, em situação ideal, a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem refletir as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho), sendo para ele a incorporação desse critério um importante passo no sentido da afirmação do modelo de gestão por competências e da construção de sistemas baseados efetivamente no mérito.

4.7.6 Capacitação

Para Carvalho (2009), o primeiro passo para a capacitação ou formação com base em competências é a aproximação com o mundo do trabalho, de modo a se verificar as lacunas de competências, a fim de superar o descompasso porventura existente entre a oferta de cursos e as necessidades de desenvolvimento de competências. Para ele, o mapeamento de competências é parte de um processo que leva ao planejamento do ensino, independentemente das técnicas adotadas para a prospecção de lacunas - sendo que esse planejamento deve se voltar mais para o desempenho do que para o conteúdo.

De certa forma, a identificação de lacunas em um mapeamento de competências é também um levantamento de necessidades de capacitação. A partir dele é possível dar início ao processo de desenho instrucional contemplando:

- identificação e análise das necessidades;
- definição de objetivos instrucionais;
- definição das condições ambientais e dos recursos materiais;
- definição de estratégias e métodos;
- definição de conteúdos;
- implementação e avaliação da capacitação. (CARVALHO 2009, p. 60)

Ainda segundo Carvalho, os processos de capacitação podem incluir educação formal (cursos, especializações...) ou informal (aprendizagem em serviço, leituras, seminários, viagens de estudo...).

Quando as pessoas participam de ações de capacitação, os esforços concentrados nesses indivíduos visam ao desenvolvimento de competências – cognitivas, afetivas ou psicomotoras. No retorno ao trabalho, essas competências podem ser transferidas para a equipe, que passa a também desenvolver competências. Isso é chamado de visão multinível de transferência. Quando não é possível envolver toda uma equipe na mesma situação de ensino, surge a necessidade de se fazer transferência vertical de habilidades do indivíduo para a equipe. Mas essa transferência vertical nem sempre acontece, sendo mais aconselhável envolver toda a equipe na aprendizagem. Além disso, as equipes precisariam transferir as competências à organização para produzir mudanças em processos internos que envolvem mais de uma equipe. Esse é um terceiro nível de transferência: o que foi desenvolvido no nível individual teve efeitos no nível de equipe e foi capaz de, por exemplo, alterar um processo organizacional ou uma meta do sistema.

O processo de transferência envolve um conjunto de princípios que atuam simultaneamente. Ao mesmo tempo em que ocorre o aprendizado no nível individual, essa pessoa está submetida a uma cultura organizacional que facilita e valoriza, ou não, o uso do que foi aprendido no ambiente de trabalho. Essa é a transferência vertical. O processo dessa transferência é complexo, pois envolve coisas que acontecem em dois sentidos: de cima para baixo e de baixo para cima. (CARVALHO 2009, p. 81)

Vespa (2011) enfatiza que os métodos de treinamento e aprendizagem nas corporações precisam ser revitalizados no sentido de proverem soluções adequadas para os seus problemas, fazendo parte da estratégia de enfrentamento do desafio da mudança. Conclui que o saber técnico exclusivo se torna insuficiente para atender às demandas atuais e futuras, indicando que se faz necessária a implantação de sistemas educacionais competitivos que enalteçam o desenvolvimento de atitudes e habilidades capazes de gerar incrementos superiores aos propósitos e objetivos da instituição.

Resta-nos considerar que, mesmo com desafios grandes, o sucesso da instituição em realizar seu trabalho dentro do estado está intrinsecamente atrelado ao aprendizado consistente e continuado, gerador de conhecimento e fomentador de habilidade, comprovando a efetividade do que foi aprendido, considerando a percepção do servidor. (VESPA in LEME 2011, p. 120)

Dutra, Fleury e Ruas 2008 propõem a Educação Corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Eles afirmam que as Universidades Corporativas têm revolucionado a forma de se capacitar pessoas nas organizações, indo muito além do ambiente empresarial, na medida em que também influenciam os sistemas educacionais e a produção do conhecimento dentro da sociedade contemporânea. Numa concepção voltada para prover, a todos os níveis de empregados, os conhecimentos, as habilidades e as competências necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização, num esforço contínuo. Os autores recomendam que as organizações devem implantar programas educacionais a partir do mapeamento das competências consideradas críticas para a organização, voltados para as necessidades do negócio. Consideram que, dentro de um novo ambiente propício para altos níveis de aprendizagem, o qual exige que as pessoas tenham capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo, há mais condições de gerar respostas ágeis às mudanças constantes.

Kalil (2005) recomenda que o plano de desenvolvimento de competências vise ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional, estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento. Para ele o referido plano pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, ciclos de palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto-aprendizado e de *coach*⁵.

⁵ Capacitação

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho consiste numa pesquisa exploratória de natureza qualitativa, mediante estudo de caso, com utilização de pesquisa documental e levantamento bibliográfico como métodos de coleta de dados.

Segundo Roesch (2007), o estudo de caso tem sido amplamente utilizado como uma estratégia de pesquisa para desenvolver conhecimento teórico na área de Administração. Para a autora, um caso possui características específicas, mas também uma dimensão genérica, representando um fenômeno mais amplo, independente da unidade de estudo (indivíduo, grupo, organização, evento ou país). Esse tipo de estratégia de pesquisa possibilita o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos, explorando fenômenos com base em vários ângulos.

Roesch (2007) afirma que o estudo de um caso pode apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas e que a aplicação de teorias a casos pode ter efeitos de retroalimentação na teorização.

O estudo de caso se efetuou através do levantamento de dados coletados de forma secundária (pesquisa documental através do levantamento do arcabouço legal e institucional do DETRAN/RS), além da pesquisa bibliográfica da temática em questão. Yin (2005) ressalta que um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação. (YIN 2005, p. 126)

A primeira etapa do trabalho consiste na realização de uma pesquisa documental para levantamento de dados secundários inerentes ao DETRAN/RS, consistindo no levantamento do seu arcabouço legal e institucional, com o intuito de investigar a aderência de um Modelo de Gestão por Competências na autarquia.

A segunda e última etapa consiste na análise e consolidação do resultado da etapa antecedente, concluindo o estudo de caso referente à questão levantada pelo problema da pesquisa, tendo como base o referencial teórico obtido através do levantamento bibliográfico

embasador do estudo, o que resultou numa proposta de como aplicar um Modelo de Gestão por Competências no DETRAN/RS.

A sistemática de elaboração deste trabalho foi condensada pela autora através do Quadro 1, referindo-se à concepção da presente pesquisa, a seguir exposta.

| OBJETIVO GERAL | | |
|---|---|--|
| Como aplicar um Modelo de Gestão por Competências no DETRAN/RS? | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ATIVIDADES | MÉTODO DE PESQUISA |
| Verificação das condições atuais e passíveis de adaptação para avaliação quanto à possibilidade e pertinência da implantação de um Modelo de Gestão por Competências no DETRAN/RS, investigando a sua aplicabilidade. | Levantamento e Análise do arcabouço legal e institucional da autarquia; Levantamento bibliográfico quanto à Gestão por Competências. | Pesquisa exploratória de natureza qualitativa com coleta de dados secundários e referencial teórico embasador do estudo. |
| Apresentação de uma proposta de um Modelo de Gestão por Competências para o DETRAN/RS. | Avaliação e análise dos dados coletados; Elaboração de uma proposta de GPC para o DETRAN/RS. | Estudo de caso. |

Quadro 1 – Concepção da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

6 RESULTADOS

Foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza documental que permitiu a coleta de dados secundários, referentes ao arcabouço legal e institucional do DETRAN/RS, tais como: Lei de Criação, Quadro de Pessoal, Organograma, Planejamento Estratégico, Plano de Carreira, Processo de Avaliação de Desempenho e Estruturação da Área de Recursos Humanos.

Ainda, através de pesquisa bibliográfica foi explorada a temática da Gestão por Competências.

A análise consistiu no confronto e avaliação dos dados coletados com o referencial teórico para a construção do Modelo de GPC.

Primeiramente foram tecidas algumas considerações a seguir expostas, frente a alguns aspectos da temática do estudo e da autarquia, no tocante à pesquisa documental. Posteriormente, foi construído um Modelo de GPC proposto com base no levantamento bibliográfico, mediante confronto com a perspectiva atual e a proposta para o DETRAN/RS, balizando-se pelo seu Planejamento Estratégico.

6.1 ARCABOUÇO LEGAL E INSTITUCIONAL DO DETRAN/RS

Como estratégia para iniciar a apresentação dos dados, foi elaborada uma Cronologia dos principais fatos havidos inerentes ao DETRAN/RS (Quadro 2), a fim de melhor demonstrar a trajetória organizacional e seu contexto atual. Ademais, ressaltam-se os principais resultados da análise dos dados coletados.

6.1.1 Breve Cronologia Histórica do DETRAN/RS

| CRONOLOGIA | |
|-------------------|---|
| 1989 | Publicação da Resolução nº. 734/89 do CONTRAN, a qual veio a regulamentar a aplicação do CTB no território nacional, instituindo atribuições aos órgãos estaduais executivos de trânsito (dentre outros órgãos do sistema). |
| 1995 | Publicação do Decreto Estadual nº. 37.777/95 instituindo comissão mista para implantar a reestruturação do Sistema Estadual de Trânsito, a fim de colocar em prática a sistemática estabelecida pela Resolução nº. 734/89 do CONTRAN. |
| 1996 | Publicação da Lei Estadual nº. 10.847/96, que cria o DETRAN/RS; Publicação do Decreto Estadual nº 36.869/96 que cria uma Secretaria Executiva transitória para implantar o DETRAN/RS e de tutorar a adaptação do Sistema Estadual de Trânsito às inovações introduzidas pelas Leis Estaduais nº. 10.847/96 e nº. 10.848/96; e do Decreto Estadual nº 36.870/96 que vincula o DETRAN/RS à Secretaria de Justiça e da Segurança. |
| 1997 | Publicação da Lei Estadual nº. 10.955/97 que cria o quadro próprio do DETRAN/RS; Publicação do Decreto Estadual nº. 45.039/97 que desvincula o DETRAN/RS da Secretaria de Justiça e da Segurança e o vincula à Secretaria de Administração e Recursos Humanos; Realização do primeiro Concurso Público para compor o Quadro de Pessoal. |
| 2001 | Publicação do Decreto Estadual nº 40.718/01 que institui o Regulamento de Promoções do DETRAN/RS. |
| 2007 | Instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para investigar fraude revelada pela Operação Rodin da Polícia Federal, em 04 de dezembro; Publicação do Decreto Estadual nº 45.039/2007, que desvincula o DETRAN/RS da Secretaria de Justiça e da Segurança e o vincula à Secretaria da Administração e Recursos Humanos. |
| 2008 | Aprovação do Relatório Final da CPI, o qual veio a motivar muitas das mudanças ora implementadas, como a ampliação do quadro de pessoal, valorização da carreira e assunção direta de atividades em detrimento da terceirização dos serviços; Aprovação da Lei Estadual nº. 13.032/08 que cria 162 vagas no quadro próprio de pessoal, altera os vencimentos do quadro de pessoal e cria novas funções gratificadas; Aprovação da Lei Estadual nº. 13.088/08 que estabelece a assunção direta dos exames práticos e teóricos para a habilitação de condutores, cria 266 vagas no quadro próprio de pessoal, 170 vagas temporárias de examinadores de trânsito (contrato emergencial) e cria a Gratificação de Examinador de Trânsito (GRAEX); |
| 2009 | Realização de Concurso Público para o provimento das vagas criadas; |
| 2010 | Publicação da Lei Estadual nº. 13.366/10 que, além de alterar os vencimentos do quadro de pessoal, institui a Gratificação de Produtividade de Trânsito e cria novas funções de Assessor Padrão (AS-06), totalizando cinco – mudanças que vieram a valorizar a carreira através de novos padrões remuneratórios. |
| 2011 | Publicação da Lei Estadual nº. 13.881/11 que dentre outras medidas, aprova nova estrutura organizacional através do aumento do quadro de pessoal, do número de funções gratificadas e cria vagas no quadro próprio de pessoal para a assunção direta dos exames teóricos e práticos de direção veicular para a habilitação de condutores - atividade que vinha sendo desempenhada principalmente por servidores contratados emergencialmente, através de contrato temporário. |
| 2012 | Portaria DETRAN/RS nº. 004/12, instituindo Comissão para avaliação e revisão da normatização da capacitação de pessoal no DETRAN/RS, bem como da validação dos cursos realizados por Ensino à Distância (EAD) e política de valorização dos servidores palestrantes e ministrantes de cursos. Novo Concurso Público a ser realizado. |

Quadro 2 – Cronologia dos principais fatos havidos no DETRAN/RS

Fonte: Elaborado pela autora

6.1.2 Concepção do DETRAN/RS

A Lei Estadual nº. 10.847/96 criou o DETRAN/RS, que sucede ao DETRAN, órgão ora integrante da estrutura da Polícia Civil, cuja desativação foi prevista através de cronograma próprio fixado pelo Secretário de Estado da Justiça e da Segurança.

O antigo acervo do então DETRAN, ligado às atividades de trânsito no Estado, bem como os respectivos registros e arquivos, são transferidos para a nova Autarquia. Os policiais civis que eram lotados para a realização dos serviços do DETRAN são afastados das atividades de trânsito e realocados na estrutura da Polícia Civil. Com isto, ficou-se definido que, das receitas provenientes dos serviços prestados pelo DETRAN/RS ficaria vinculado um percentual mínimo de 10% (dez por cento) para dotar o fundo estadual com a finalidade de reaparelhar a Polícia Civil.

Ficou estabelecido o DETRAN/RS como órgão central do Sistema Estadual de Trânsito, sob a forma de autarquia, com autonomia administrativa e financeira, tendo como finalidade gerenciar, fiscalizar, controlar e executar, em todo o território do Estado, as atividades de trânsito, nos termos da legislação própria. Ficou ainda disposto que as atividades pertinentes à execução dos serviços poderiam ser objeto de concessão ou permissão, precedidas, em qualquer hipótese, de lei autorizatória específica e do procedimento licitatório correspondente ou também através de convênios com Prefeituras Municipais.

Importante ressaltar o disposto no artigo 2º da Lei Estadual nº. 10.356, de 10 de janeiro de 1995, o qual prevê a supervisão aos órgãos da Administração Indireta do Governo, visando a assegurar unidade de orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ou vinculados, o que evidencia a limitação quanto à autonomia e poder de atuação.

Art. 2º - Todo órgão da Administração Direta ou Indireta está sujeito à supervisão do Governador ou do Secretário de Estado em cuja área de atuação estiver enquadrada a sua principal atividade.

Parágrafo único - A supervisão, exercida com o apoio das unidades que compõem a estrutura central do Gabinete do Governador e das Secretarias, visa a assegurar unidade de orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ou vinculados. (Lei Estadual nº. 10.356, de 10 de janeiro de 1995).

A estrutura diretiva então estabelecida ainda continua a mesma, sendo constituída por um Diretor Presidente, por um Diretor Administrativo e Financeiro e por um Diretor Técnico, direção esta compartilhada com um Conselho de Administração e por um Conselho Consultivo. Os diretores, à época, eram indicados pelo Secretário de Estado da Justiça e da

Segurança e nomeados pelo Governador do Estado. Atualmente os dois diretores, com exceção do diretor-presidente, são servidores de carreira do quadro próprio de pessoal.

Desde a sua criação, ficou estabelecida a existência, na sua estrutura organizacional, de uma Assessoria Técnica, uma Auditoria e Ouvidoria, bem como uma Coordenação Operacional.

Foi criado também um Conselho Consultivo⁶, como órgão consultivo e de assessoramento, especialmente vinculado à política estadual de segurança no trânsito, composto por representantes da estrutura do governo, bem como por membros representantes da sociedade civil. Vale ressaltar que ficou estabelecido que o diretor-presidente deve atender às requisições do órgão.

Preliminarmente, frisa-se a concepção de autarquia, que, segundo MEIRELLES, autarquias são entes administrativos autônomos, criados por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. Ele ressalta que, apesar de serem dotadas de autonomia, devem administrar-se conforme as leis editadas pela entidade que as criou. Têm função pública própria e típica, mediante descentralização administrativa e se submetem ao controle estatal.

Ainda na análise de MEIRELLES, o mesmo ressalta que as autarquias podem se diversificar das repartições públicas para adaptar-se às exigências específicas dos serviços que lhe são cometidos, assumindo as mais variadas formas e regendo-se por estatutos peculiares a sua destinação.

...Essa necessidade de adaptação dos meios aos fins é que justifica a criação de autarquias, com estrutura adequada à prestação de determinados serviços públicos especializados.

Como se vê, as autarquias prestam-se à realização de quaisquer serviços públicos típicos, próprios de Estado, mas são indicadas especificamente para aqueles que requeiram maior especialização ou imposição estatal e que, conseqüentemente, exijam organização adequada, autonomia de gestão e pessoal especializado, liberto da burocracia comum das repartições centralizadas. (MEIRELLES 2005, p. 339)

Conforme Decreto n.º 48.401/11, o Conselho de Administração do DETRAN/RS é o órgão de direção superior ao qual competem as decisões de âmbito estratégico do órgão, quais sejam:

⁶ A Composição deste Conselho Consultivo foi estabelecida no art. 10 da Lei Estadual n.º 10.847/96.

- Definição da política estadual de segurança no trânsito, através da qual anualmente são estabelecidas diretrizes e prioridades dos programas de educação para o trânsito;
- Deliberações acerca de matérias de âmbito administrativo e financeiro (estrutura administrativa, estrutura funcional - organização do quadro de pessoal, criação e extinção de cargos e funções, incluindo fixação de vencimentos e vantagens, proposta orçamentária anual, balanço geral e relatório de gestão, conveniência quanto à concessão ou permissão de serviços);
- Demais assuntos que venham a ser submetidos à sua apreciação.

O Conselho de Administração é composto por sete membros e seus suplentes, que são nomeados pelo Governador do Estado, após indicação do Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, Secretaria do Governo à qual está vinculado o órgão. Dois membros são selecionados um dentre Delegados da Polícia de classe mais elevada e o outro dentre Oficiais Superiores da Brigada Militar de última patente. O presidente do DETRAN/RS, além de compor o Conselho, também o preside. O mandato dos membros é de quatro anos, permitida a recondução. Os membros são renovados a cada dois anos, por três e quatro sétimos alternadamente.

As decisões do Conselho não são soberanas, pois são condicionadas à aprovação do Governador do Estado e do Secretário (a) de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, nos termos das normas legais e regulamentares.

No tocante a decisões quanto à política estadual de segurança no trânsito, estas se submetem ao Conselho Consultivo, órgão consultivo e de assessoramento, composto por 12 membros representantes de órgãos públicos e entidades da sociedade civil, inclusive sindicatos. Além do que, estas devem necessariamente estar em consonância com a política nacional.

Compete ao Conselho Consultivo opinar sobre todos os assuntos de interesse da Autarquia, examinar as propostas sobre concessões de serviços, requisitar informações e esclarecimentos sobre quaisquer atos e procedimentos na área de competência da Autarquia, opinar na definição da Política Estadual de Segurança no Trânsito e propor medidas para articulação das atividades dos setores públicos.

Ainda, funciona junto à estrutura central uma Junta Administrativa de Recursos de Infrações (JARI), com a composição prevista no Código Nacional de Trânsito. A esta apenas compete o julgamento administrativo de recursos às infrações de trânsito.

6.1.3 Quadro de Pessoal

Inicialmente, através da Lei nº. 10.955, de 30 de abril de 1997, foi criado o Quadro Próprio de Pessoal, cujos integrantes foram selecionados através de Concurso Público. Neste ficou estabelecido desde então, à época, o Plano de Cargos Efetivos, o Plano de Cargos em Comissão e as Funções Gratificadas, estes dois últimos inerentes aos cargos de gestão.

Posteriormente novas leis vieram a ser sancionadas criando novos cargos efetivos, funções gratificadas e cargos em comissão. Em sendo assim, foi elaborado o Quadro 3 para demonstrar a Evolução do Quadro de Pessoal Efetivo da autarquia, com base nos seus respectivos dispositivos legais.

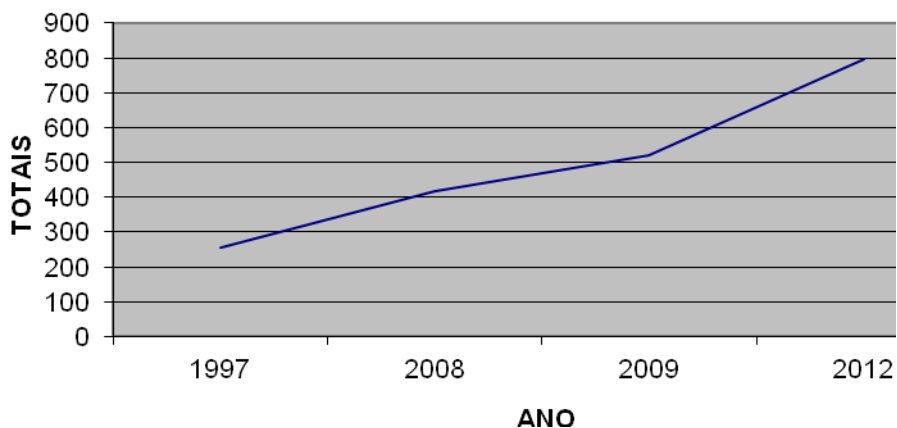
| Quantidade de Pessoal por Cargos Efetivos | Lei 10.955/97 30/04/1997 | Lei 13.032/08 03/09/2008 | Lei 13.088/08 12/12/2008 | Lei 13.881/11 29/12/2011 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Técnico Superior | 0 | 0 | 0 | 188 |
| Técnico Superior Administrativo | 49 | 84 | 109 | 118 |
| Técnico Superior em Trânsito | 136 | 181 | 206 | 244 |
| Auxiliar Técnico | 69 | 151 | 205 | 215 |
| Assistente Administrativo e Operacional | 0 | 0 | 0 | 32 |
| Total Geral | 254 | 416 | 520 | 797 |

Quadro 3 – Evolução do Quadro de Pessoal do DETRAN/RS

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Através do Quadro 3 acima e do Gráfico 1 (abaixo exposto), podemos perceber o crescimento vertiginoso do quantitativo de pessoal que vem sendo aportado na autarquia desde 2008. Ressalta-se que no período compreendido entre 1997 a 2008 não houve acréscimo algum de pessoal. Os incrementos então havidos a partir de 2008 são resultantes das recomendações relativas ao Relatório Final da CPI, e mais recentemente deu-se em função da ampliação da sua atuação direta como entidade estatal, assumindo o exercício pleno de atividades inerentes ao cumprimento do seu papel, abolindo paulatinamente os contratos de servidores contratados emergencialmente, bem como a terceirização de parte de suas atribuições afetas.

Gráfico 1 - Evolução do quantitativo de pessoal (quadro efetivo) por período



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Importante ressaltar que o cargo de Técnico Superior, criado recentemente, prevê a contratação de servidor de nível superior com formação em qualquer área. Tais servidores irão exercer a função de examinador de trânsito, prevista na Resolução nº. 358/10 do CONTRAN⁷, para a qual serão capacitados e treinados diretamente pelo DETRAN/RS, haja vista a especificidade da natureza desta função. Como ainda ocorrerá a seleção destes profissionais, ainda não há no quadro atual nenhum Técnico Superior contratado, o mesmo ocorre em relação aos Assistentes Administrativos Operacionais. Estas contratações estão previstas para ocorrer ao longo de 2012, após a realização de novo Concurso Público, do qual resultará na contratação de 277 futuros servidores, gerando um acréscimo de mais de 50% (cinquenta por cento) no quantitativo de pessoal.

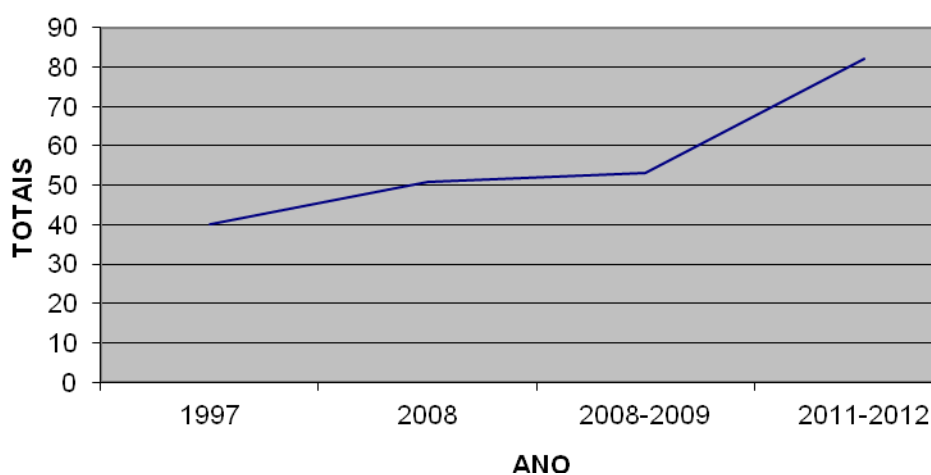
A seguir, o Quadro 4 e o Gráfico 2 apresentam a Evolução do Totais de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas, com base nos seus respectivos dispositivos legais.

⁷ Em seu art. 24, são elencados os requisitos mínimos para o exercício da atividade de examinador de trânsito. Dentre estes, a exigência de curso superior completo (inciso II).

| Totais de Cargos em Comissão/FGs | Lei 10.955/97 30/04/1997 | Lei 13.032/08 03/09/2008 | Lei 13.366/10 11/01/2010 | Lei 13881/11 29/12/2011 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Assessor AS-06 | 1 | 3 | 5 | 07 |
| Chefe de Divisão FG-10 | 5 | 10 | 10 | 14 |
| Chefe de Gabinete CC-11/FG-11 | 1 | 1 | 1 | 01 |
| Coordenador de Projetos FG-08 | 10 | 34 | 34 | 46 |
| Coordenador Regional FG-08 | 22 | | | 08 |
| Coordenador CC-10/FG-10 | 1 | 3 | 3 | 06 |
| Total Geral | 40 | 51 | 53 | 82 |

Quadro 4 – Evolução dos Cargos em Comissão/Funções Gratificadas do DETRAN/RS
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Gráfico 2 - Evolução dos Cargos de Gestão por período



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Assim, podemos verificar o aumento do quantitativo de funções gratificadas, o que se deu em decorrência dos novos arranjos organizacionais, com a criação de novas Coordenadorias e Divisões, à medida que novas tarefas e divisão de atribuições são incorporadas. Consequentemente, novos cargos de direção passam a ser necessários para a gestão destas novas áreas organizacionais.

6.1.4 Estatuto dos servidores do Rio Grande do Sul (Lei Estadual n °. 10.098/93)

A Lei Estadual n °. 10.098/93 corresponde ao Estatuto dos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul, o qual rege todos os processos inerentes aos servidores efetivos e em comissão, normatizando o acesso aos cargos, as condições para provimento, investidura, promoção, vacância, remoção, redistribuição, além dos direitos, vantagens e regime disciplinar. Ainda, normatiza as condições referentes ao regime de trabalho, à estabilidade e estágio probatório, aposentadoria, dentre outros.

Em sendo assim, um modelo de GPC não poderá ir contra as disposições gerais do Estatuto.

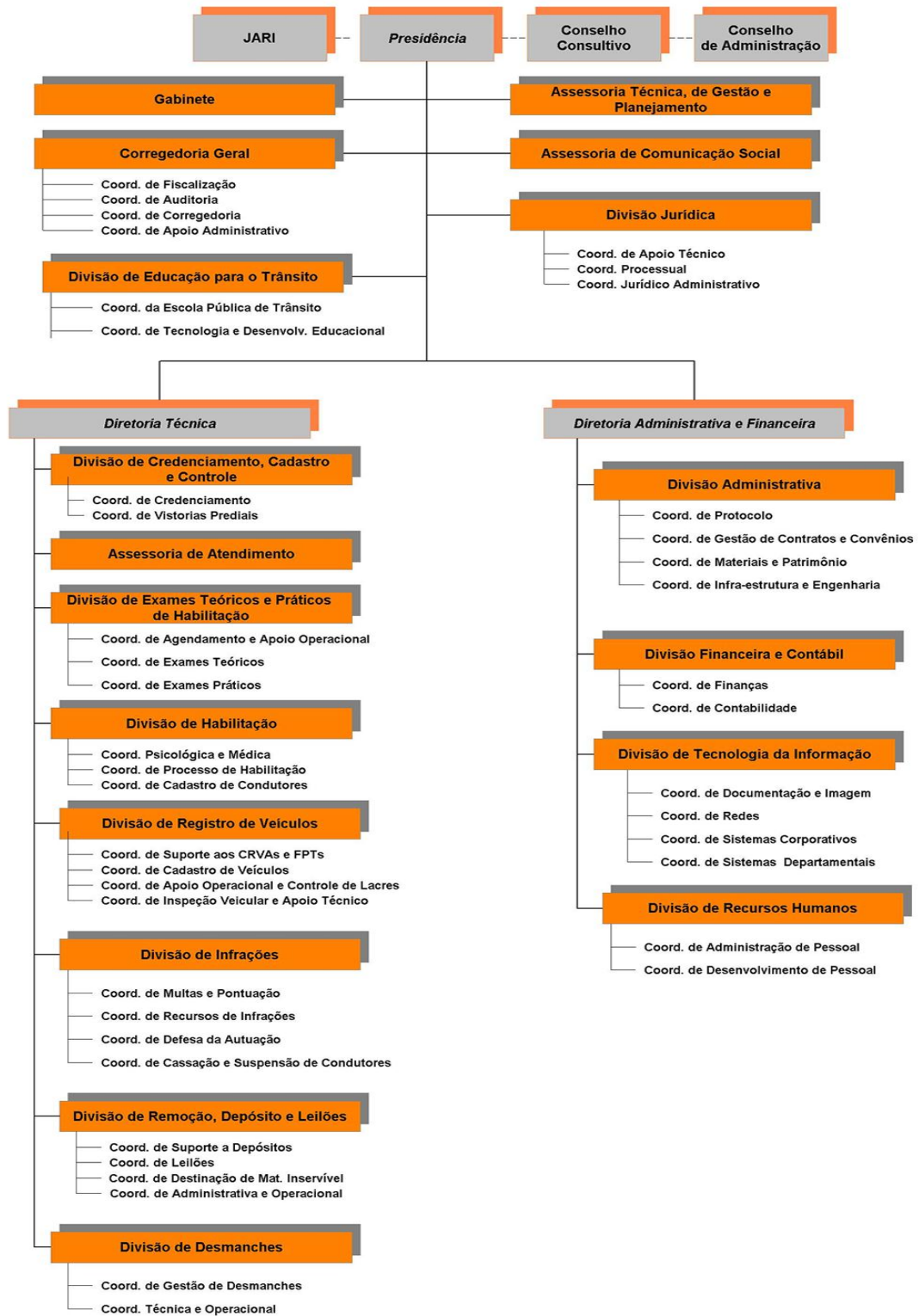
Vale ressaltar que o Estatuto não foi analisado em maiores detalhes, pelo fato de que outros dispositivos legais (citados mais adiante) regem especificamente o Plano de Carreira e o processo de Avaliação de Desempenho, os quais sim são relevantes ao estudo.

6.1.5 Estrutura Organizacional

A figura 1 corresponde ao Organograma do DETRAN/RS e refere-se à estrutura organizacional atualmente formalizada. Através da Lei Estadual nº. 13.881, de 29 de dezembro de 2011, foi aprovada a criação de novas áreas já representadas, com exceção das Regionais, ainda em estruturação.

A cúpula da sua estrutura organizacional é composta basicamente pela Presidência e duas Diretorias, uma Técnica e outra Administrativa e Financeira. Ainda, há também um Conselho Consultivo, um Conselho Administrativo e uma Junta Administrativa de Recursos de Infrações (JARI), já citados no item 6.1.2.

A estrutura organizacional é composta por Assessorias, Divisões e Coordenadorias. O quadro de pessoal é composto por cargos em comissão e cargos de provimento efetivo, sendo que as funções gratificadas de Diretor Técnico, de Chefe de Divisão e de Coordenador de Projetos e Coordenador Regional são privativas para servidores integrantes do quadro de pessoal efetivo. Os cargos em comissão, em geral, vêm sendo exercidos por pessoal indicado pela Diretoria, estranhos ao DETRAN/RS, haja vista a natureza dos mesmos, o que possibilita à cada Diretoria a formação de equipe de apoio e confiança da Administração.



V.4.3 - 24022012

Figura 1 – Organograma do DETRAN/RS

Fonte: www.detrans.rs.gov.br

6.1.6 Estruturação da Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos inicialmente foi concebida como uma Coordenadoria, voltada basicamente para os controles administrativos de pessoal – frequência, férias, pagamento, registros funcionais. Com o aumento do quadro de pessoal, já a partir de 2009, esse novo contingente de pessoal, não só trouxe mudanças à cultura da autarquia, como também passou a demandar mais tarefas e controles, demonstrando a necessidade de se repensar a estrutura da área.

Através da nova estrutura já formalizada, a antiga Coordenadoria de Recursos Humanos passou a ser uma Divisão, continuando subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, mais agora se subdividindo em duas Coordenadorias, uma de Desenvolvimento de Pessoal e a outra de Administração de Pessoal.

6.1.7 Plano de Carreira

O Plano de Carreira atual é estabelecido através do Decreto Estadual nº. 47.034/10. Este pode ser considerado como um limitador quanto à retenção de talentos e perspectiva de promoção na carreira. Por estabelecer um total de vagas para cada grau (estabelecidos em classe), constitui-se num gargalo, quando que, em outras organizações, até mesmo públicas, a promoção se efetua através do simples cumprimento dos requisitos, não havendo restrição quanto ao número de vagas para promoção.

Verificando-se a Lei Ordinária nº. 13.881/11, a qual estabeleceu o quadro atual de pessoal e os novos padrões de vencimento por grau, constata-se que diferença de valores entre as classes é quase insignificante, não podendo ser considerada motivadora para a capacitação individual, até mesmo porque o servidor concorre pelos dois critérios de promoção - merecimento ou antiguidade.

Um ponto positivo é o fato de que as promoções são realizadas a cada ano, não havendo um intervalo grande para ocorrer, embora os servidores só possam participar do processo após a conclusão do estágio probatório e o interstício de setecentos e trinta dias de efetivo exercício no respectivo grau.

Outro fator positivo é que o processo de promoção é conduzido por uma Comissão de servidores designada anualmente, a qual deve observância ao regramento do procedimento.

O merecimento é avaliado conforme o desempenho (através da Avaliação formal) e a Qualificação (na profissão e no cargo).

6.1.8 Avaliação de Desempenho

A sistemática da Avaliação de Desempenho é estabelecida através do Decreto Estadual nº. 47.034/10. Verifica-se que os critérios atuais de avaliação não estimulam o desenvolvimento pessoal, pois podem ser considerados critérios essenciais mínimos requeridos pelo desempenho de qualquer tipo de trabalho - Iniciativa, Responsabilidade, Relacionamento Interpessoal, Eficiência Profissional, Cooperação e Pontualidade.

Há previsão expressa de pedido de reconsideração a ser direcionado ao avaliador (chefe imediato) quando o servidor não concordar com a Avaliação Efetuada e, uma vez persistindo a nota e a discordância, cabe pedido de reconsideração à chefia hierarquicamente superior.

Também, nota-se que os servidores que ocupam cargos de gestão são avaliados pelos mesmos critérios que os demais, sendo que atualmente já se adota a concepção de avaliação de gestores baseada em competências mais estratégicas como comunicação, desenvolvimento de equipe, flexibilidade, visão sistêmica, compromisso, liderança, cumprimento de metas, dentre outros.

6.1.9 Gratificação de Produtividade de Trânsito

Instituída através da Lei Estadual nº. 13.366, de 11 de janeiro de 2010, trata-se de uma gratificação restrita aos servidores em exercício e mensurada através de duas parcelas, sendo uma parte referente ao cumprimento de metas institucionais (80%) e outra de caráter individual (20%). Estabelecida em uma parcela correspondente a até 0,2 (dois décimos), ou melhor, 20% sobre o vencimento básico do grau A do respectivo cargo.

Ruzzarin (2008) alerta que um correto modelo de remuneração variável precisa provocar o efeito de “desacomodação das peças” desde o início para que as pessoas possam se mobilizar e buscarem o “algo a mais”.

6.1.10 Mapa estratégico do DETRAN/RS

A figura 2 demonstra o Mapa Estratégico da autarquia, cujos objetivos estratégicos estão alinhados às suas perspectivas de atuação – Sociedade, Focos de Atuação e Gestão Pública.



Figura 2 – Mapa Estratégico do DETRAN/RS

Fonte: www.detrans.rs.gov.br

Na construção do Modelo de GPC serão considerados os objetivos estratégicos aqui dispostos para cada perspectiva de atuação.

6.2 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DETRAN/RS

Inicialmente, para a construção de um Modelo de Gestão por Competências para o DETRAN/RS são apresentadas algumas diretrizes orientadoras dos processos de RH, a seguir expostas, baseadas no estudo bibliográfico realizado.

Todo e qualquer projeto, em sua essência, necessita estar alinhado às diretrizes organizacionais com o intuito de não tender ao engavetamento ou ao fracasso. Com a Gestão por Competências não é diferente, mas principalmente por estarmos falando de instituições públicas, onde a política interna possui uma força descomunal na aceitação ou boicote de novos projetos. A necessidade é real pela venda não apenas da idéia de um novo modelo de gestão, mas principalmente por difundir suas características reais, bem como seus benefícios, com o objetivo de conquistar o interesse e o apoio de servidores e o patrocínio dos gestores e alta direção de cada instituição. (LEME 2011, p. 59)

Nesse sentido, consideram-se as premissas de Mascarenhas (2008) no tocante à funcionalidade dos processos de gestão de pessoas nas organizações. Ele afirma que, dependendo da sua visão e intenção estratégica, a organização assume a importância de um conjunto específico de competências organizacionais que, em consequência, demanda certas competências funcionais e individuais.

Ao assumirmos a importância do alinhamento e do desenvolvimento de competências à competitividade de uma organização, devemos reconhecer a necessidade de criarmos um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas que reforce a interação entre as pessoas e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimento (aqueles relacionados à tecnologia, à produção, ao gerenciamento, etc.), promovendo a aprendizagem nos diversos níveis da organização. Esse sistema deve articular diversos subsistemas de RH, e não apenas aqueles processos tradicionalmente conhecidos como treinamento e desenvolvimento. Na prática, o desenvolvimento de uma competência organizacional implica o recrutamento e a seleção de indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. O subsistema de movimentação de pessoas deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais, e a avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento de desenvolvimento capaz de integrar os interesses da organização aos indivíduos. (MASCARENHAS 2008, p. 196)

Conforme Bitencourt (2005), o desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais

apropriadas à nova realidade proposta é fundamental para aprimorar as práticas de trabalho e para envolver todas as pessoas na organização.

Sendo assim, para a construção de um Modelo de Gestão por Competências para o DETRAN/RS, faz-se necessário o alinhamento dos seus objetivos estratégicos organizacionais estabelecidos no Mapa Estratégico (Figura 2) com o estabelecimento de critérios de desempenho mais desafiadores, voltados para uma perspectiva mais estratégica, com a definição e atribuição de competências-chave como novos requisitos comportamentais e de padrões de desempenho. Em sendo assim, necessário se faz ajustar alguns aspectos dos processos de Recursos Humanos ressaltados.

Com base na concepção de Ruzzarin (2006), demonstrada adiante pela figura 3, foram construídos três quadros-resumo relativos ao Modelo então proposto de Gestão por Competências. O primeiro (Quadro 5), relativo a uma Matriz de Competências sugerida, construída mediante o estabelecimento de competências organizacionais e individuais baseadas na estratégia organizacional disposta no Mapa Estratégico atual do DETRAN/RS. Os dois últimos quadros referem-se à perspectiva funcional atual e proposta para os processos-chave de RH da autarquia (Quadros 6 e 7).

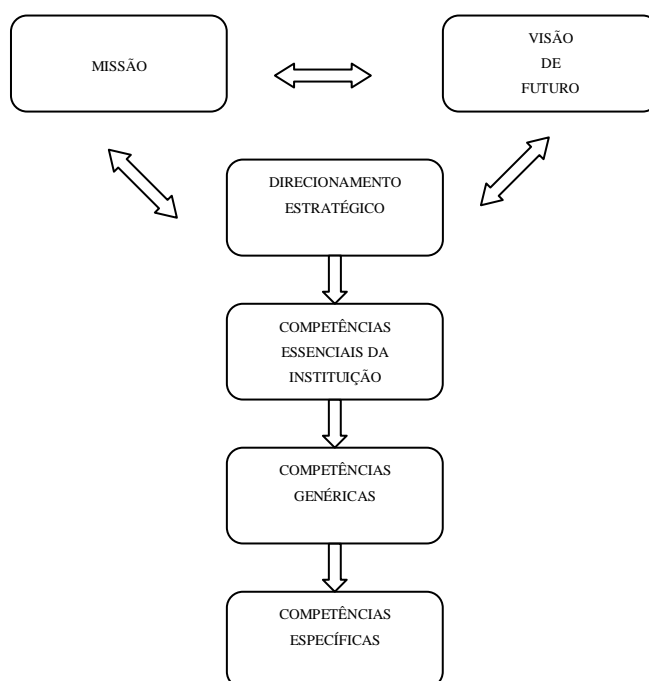


Figura 3 – Articulação entre Competências Essenciais, de Grupos e Individuais
 Fonte: RUZZARIN 2006, p. 51

Portanto, consideremos inicialmente a Missão e Visão dispostas no Planejamento Estratégico do DETRAN/RS, quais sejam:

Missão: Promoção da gestão do trânsito com qualidade, ética e transparência, educando os cidadãos e fazendo cumprir as normas em defesa da vida.

Visão: Ser reconhecido pela excelência na gestão de trânsito e na prestação de serviços, com responsabilidade socioambiental.

Assim, propõem-se algumas competências chaves, essenciais e genéricas, em consonância com os objetivos estratégicos e perspectivas relativos ao Mapa Estratégico.

Vale ressaltar que foram estabelecidas competências diferenciadas para os gestores em função dos requisitos diferenciados do cargo e pela maior complexidade das atividades e competências requeridas.

Quanto às competências específicas sugeridas por Ruzzarin (Figura 3), estas deverão ser mapeadas individualmente por atribuições inerentes aos cargos e atribuições específicas – vide etapa 4 do Roteiro Proposto (Figura 4).

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO DETRAN/RS | COMPETÊNCIAS GENÉRICAS INDIVIDUAIS |
|--------------------|--|---|---|
| Sociedade | Recuperar a imagem do DETRAN/RS. | Ética, Transparência, Excelência no Atendimento, Atuação em Rede, Participação Social, Habilidade de Comunicação. | <u>GESTORES</u> Ética, Transparência, Excelência no Atendimento, Atuação em Rede, Habilidade de Comunicação. |
| | Aprimorar e regionalizar os serviços ao cidadão. | | <u>SERVIDORES</u> Ética, Transparência, Excelência no Atendimento, Atuação em Rede, Habilidade de Comunicação. |
| | Elevar a qualidade de vida no trânsito. | | |
| | Aprimorar a cidadania e promover a paz no trânsito. | | |
| Focos de Atuação | Fomentar a cooperação com os órgãos nacionais, estaduais e municipais que atuam no trânsito. | Atuação em Rede, Excelência no atendimento, Visão Estratégica, Visão Sistêmica, Aprendizagem. | <u>GESTORES</u> Atuação em Rede, Habilidade de Comunicação, Liderança, Aprendizagem, Orientação para resultados, Compromisso. |
| | Qualificar a rede de atendimento ao cidadão com padronização de procedimentos, educação continuada e fiscalização. | | <u>SERVIDORES</u> Excelência no atendimento, Responsabilidade, Capacidade de realização, Assertividade, Aprendizagem, Imparcialidade, Orientação para resultados, Comprometimento. |
| | Implementar o controle da frota com foco na segurança e na sustentabilidade ambiental. | | |
| | Implementar políticas públicas de cidadania, paz, proteção da vida e redução das vítimas no trânsito. | | |
| | Contribuir para a segurança pública e paz pelo desestímulo ao roubo e furto de veículos. | | |
| Gestão Pública | Estabelecer nova relação que valorize os servidores públicos. | Desenvolvimento técnico, Visão Sistêmica, Criatividade, Aprendizagem. | <u>GESTORES</u> Visão sistêmica, Autodesenvolvimento, Orientação para resultados, Compromisso. |
| | Promover a educação continuada dos profissionais que atuam na área de trânsito. | | <u>SERVIDORES</u> Autodesenvolvimento, Busca da Excelência, Comprometimento, Trabalho em Equipe. |
| | Aprimorar a estrutura, processos internos e sistemas. | | |
| | Qualificar a gestão e o controle público do DETRAN/RS, atuando de maneira participativa e transversal. | | |

Quadro 5 – Proposta de Matriz de Competências Estratégicas para o DETRAN/RS

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAL | CONCEPÇÃO ATUAL | CONCEPÇÃO PROPOSTA (MODELO DE GPC) |
|---------------------------------------|--|--|
| Seleção | <p>Através de Concurso Público. Cargos estabelecidos apenas conforme a área de formação. Edital genérico quanto às atribuições do cargo.</p> <p>Há certa correlação do aprovado quanto à vaga existente, sendo definida a lotação de acordo com as necessidades do órgão.</p> | <p>Através de Concurso Público. Cargos estabelecidos de acordo com a área de especialização, no âmbito da formação. Edital específico quanto às atribuições do cargo.</p> <p>Evitar a relação direta do aprovado com a vaga.</p> <p>Adotar sistemática de Curso de Formação.</p> |
| Lotação | <p>Direcionada conforme nomeações e posse dos aprovados no concurso. A adaptação na função se dá através de um Curso de Formação que na realidade é uma mera apresentação das atribuições de cada área, e, ainda assim, muitas vezes ocorre após meses de efetivo exercício.</p> | <p>Implantar sistemática de entrevista prévia à lotação.</p> <p>Criação de Banco de Talentos para Relotação e Promoção.</p> <p>Criação de Concurso Interno para preenchimento das vagas inerentes aos cargos de gestão.</p> |
| Remuneração | <p>Parcela variável em função da Gratificação de Produtividade de Trânsito (GPT) - apenas 20% do total da parcela, baseada na Avaliação de Desempenho Individual, os 80% restantes equivalem ao cumprimento de metas institucionais pela organização como um todo.</p> | <p>Inicialmente a Avaliação por Competências não deve interferir na remuneração.</p> <p>Após período de adaptação, a remuneração pode ser atrelada à Avaliação por Competências no tocante ao percentual individual da GPT. Posteriormente, aumentar a participação do percentual individual na mensuração da GPT.</p> |

Quadro 6 – Modelo Proposto para o DETRAN/RS para Concepção dos Processos de RH com base na GPC (Parte I)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

| PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAL | CONCEPÇÃO ATUAL | CONCEPÇÃO PROPOSTA (MODELO DE GPC) |
|---------------------------------------|---|--|
| Promoção | <p>Critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº. 10.098/94 e Decreto Estadual nº. 47.034/10 – antiguidade e merecimento. O número total de vagas na categoria se divide pelos dois critérios. A diferença de valor entre as classes, por ser muito pequena, não estimula a capacitação e o aperfeiçoamento profissional individual.</p> | <p>Separação dos critérios de promoção em duas escalas, por merecimento e por antiguidade, sendo a promoção por merecimento mediante avaliação de competências. Criar sub-classes e ampliar as faixas salariais, promovendo maiores diferenças salariais à medida que se muda de faixa e de categoria.</p> |
| Avaliação de Desempenho | <p>Aspectos avaliados: Iniciativa, Responsabilidade, Relacionamento Interpessoal, Eficiência Profissional, Cooperação e Pontualidade. Escala de 0 a 5.</p> | <p>Implantar Avaliação de Competências, ajustando os critérios e a sistemática atual da Avaliação de Desempenho. Garantir mecanismo de <i>feedback</i> da avaliação. Implantar avaliação da chefia pelos subordinados.</p> |
| Capacitação | <p>Não há um Programa fixo e que proporcione o desenvolvimento através do apoio organizacional. Estimuladas através da pontuação atribuída pelo Plano de Carreira para contar pontos no processo de Promoção.</p> | <p>Estabelecer Plano Individual de Desenvolvimento com base na Avaliação de Competências e Atribuições do cargo. Plano de desenvolvimento baseado nos gaps da Avaliação das Pessoas (RUZZARIN, p. 90)</p> |

Quadro 7 – Modelo Proposto para o DETRAN/RS para Concepção dos Processos de RH com base na GPC (Parte II)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

Ainda, dentro da proposta de construção de um Modelo de Gestão por Competências para o DETRAN/RS, sugere-se um roteiro para a sua concretização, apresentado a seguir através da Figura 4.

**Roteiro para implantação de um Modelo de Gestão por Competências no
DETRAN/RS:**

1. Mapeamento das atribuições e responsabilidades de cada área conforme nova estrutura aprovada;
2. Apresentação da temática e do modelo para sensibilização das chefias, através de discussões e proposição de sugestões;
3. Apresentação da temática e do modelo para sensibilização dos servidores, através de discussões e proposição de sugestões;
4. Pesquisa organizacional para validação do mapeamento das competências organizacionais e individuais;
5. Reconstrução e Validação do Novo Modelo;
6. Desenvolvimento de um Sistema de Informações baseado no Novo Modelo de GPC;
7. Construção de uma Matriz de Competências;
8. Avaliação de Competências dos Servidores (piloto);
9. Levantamento das Necessidades de Capacitação de Pessoal;
10. Revisão dos Critérios de Lotação de Pessoal;
11. Abertura de Processo para Relotação de Pessoal através de critérios pré-estabelecidos e mediante manifestação de vontade dos interessados;
12. Implantação de Nova Sistemática de Avaliação de Desempenho;
13. Implantação de um Programa de Desenvolvimento de Pessoal através de um plano de capacitações baseado nos objetivos estratégicos e nos resultados das Avaliações de Competências;
14. Elaboração de novo Plano de Carreira;
15. Elaboração de um Projeto formal para a consolidação do Modelo de Gestão por Competências;
16. Tramitação do Projeto com as justificativas necessárias, primeiros resultados e estimativas de impacto orçamentário.

Figura 4 – Proposta de Roteiro para implantação da GPC no DETRAN/RS

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uns, o trabalho é apenas rendimento e produtor de valores úteis; para outros, o trabalho é uma atividade sem valor; para outros, ainda, o trabalho é punição e, para alguns, o trabalho é central e sinônimo de plenitude de vida. (Nogueira in: DUTRA, FLEURY e RUAS 2008)

A presente pesquisa constituiu-se num estudo de caso para investigar a aplicabilidade de um Modelo de Gestão por Competências numa autarquia pública estadual - o DETRAN/RS. Foram levantadas as condições atuais inerentes ao órgão – seu arcabouço jurídico e institucional, bem como aplicados os referenciais teóricos da bibliografia consultada, o que gerou a construção de um Modelo de Gestão por Competências proposto para a autarquia.

Pelo exposto, podemos inferir que, apesar do DETRAN/RS ser uma autarquia, não há ampla autonomia nas decisões do seu dirigente, não só pela própria concepção enquanto órgão estatal, mas também pelo fato de que há obrigatoriedade de submissão das questões mais estratégicas da entidade ao Conselho de Administração, e, ainda, tais deliberações são condicionadas à aprovação do Governador do Estado e do Secretário (a) de Estado da Administração e dos Recursos Humanos. Portanto, a implantação de um Modelo de Gestão por Competências, não é uma questão eminentemente administrativa, pois pode afetar outros quesitos inerentes a processos que serão diretamente impactados e que irão não somente alterar procedimentos internos, mas também gerar necessidade de alteração de dispositivos legais e orçamentários. Como viabilizar a implantação desse modelo dependerá da concepção do próprio modelo e do seu nível de abrangência e implicações decorrentes.

Diversas são as metodologias que vêm sendo criadas e utilizadas para o mapeamento e adoção da Gestão por Competências tanto em organizações públicas quanto nas privadas. O presente estudo não objetivou o estudo e análise das metodologias ora existentes, pois estas devem ser construídas por cada organização, com base em sua cultura organizacional e, em se tratando de organizações públicas, no seu arcabouço legal também. Dado o rol de opções, a organização deve considerar aquela que mais se enquadra com o seu perfil, buscando desenvolver a sua própria metodologia, podendo até combinar algumas delas.

Conforme Kalil (2005), o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do Modelo de GPC em organizações públicas, observadas suas

especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do Modelo.

Segundo Carvalho (2009), refletir sobre competências é também refletir sobre os processos de trabalho. É o conhecimento sobre esses processos e as dinâmicas organizacionais que permite a definição das competências necessárias para o trabalho, alinhando a capacitação com os objetivos estratégicos das organizações. Assim, partindo do pressuposto da Gestão por Competências, a cultura organizacional e as suas competências devem estar alinhadas para que se viabilize a geração de valor aos processos organizacionais e conseqüentemente o cumprimento dos seus objetivos estratégicos. Concomitantemente, busca-se a lotação de servidores de modo que estes possam melhor contribuir para os objetivos organizacionais, aplicando e desenvolvendo suas competências.

Com base no referencial teórico, fica a noção de que a Gestão por Competências promete proporcionar ganhos organizacionais aliados aos benefícios propiciados aos colaboradores através de mecanismos como valorização, desenvolvimento, incentivo e recompensa por seus esforços, contribuições e comprometimento, permitindo o alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais.

Ressalta-se, porém, que a mera implantação da GPC pode não gerar necessariamente resultados positivos, imediatos e garantidos. O sucesso do Modelo dependerá de vários fatores a ser considerados, como mudança cultural abrangente, envolvimento da alta administração e dos gestores, participação dos servidores durante todo o processo e, ainda, sistemas informatizados que dêem suporte e viabilizem os procedimentos e controles necessários.

Verifica-se portanto, que as organizações, de modo geral, devem aprender a se reinventar, adaptando-se a novos mercados, novas legislações, novos paradigmas. Sendo assim, mostra-se oportuna a adoção de um Modelo Gestão por Competências, desde que este seja adaptado sempre à realidade da organização e que seja revisto periodicamente, face à dinâmica na qual se inserem.

Apesar de o resultado apresentado ter sido a construção de um modelo a ser adaptado para o DETRAN/RS, vale ressaltar que um Modelo de Gestão por Competências não se refere a um modelo fechado e estanque, um pacote a ser implantado e aplicado como se fosse uma “receita de bolo”. Muitas vezes ainda são necessários ajustes e revisão do planejado, através de um processo interativo e reflexivo. A mutação deve ser gradual e efetiva. E, mesmo depois de adotado, este Modelo deve ser revisado periodicamente, a fim de adequar-se às mudanças ora advindas face à dinâmica das organizações.

Importante ressaltar que esta pesquisa não pretende se esgotar por si mesma, mas apontar um caminho que direcione a um processo de mudança e convergência para que, de alguma forma, possa contribuir para a adoção de uma nova visão e sistemática relativas basicamente aos processos de recursos humanos em organizações públicas.

A mudança de questão é muito delicada, pois implica uma reflexão sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e, portanto, não se trata de uma mudança transitória (como os modismos), mas uma mudança que precisa ser construída com base no comprometimento e no desejo de construir uma realidade organizacional mais condizente com o perfil de empresa que se busca. (BITENCOURT 2005, p. 134)

Um dos limitadores do presente trabalho diz respeito à inexistência de estudos a respeito dos resultados encontrados após a adoção da Gestão por Competências nas organizações públicas brasileiras. Isto se deve ao fato de que a adoção deste tipo de gestão ainda é recente na nossa Administração Pública. Ademais, há que se considerar que cada entidade deve construir a sua própria metodologia, com base na sua própria realidade – cultura e ambiente específicos, embora possa e deva balizar-se por modelos já utilizados por outras organizações.

Concluindo, importante a colocação de Carvalho (2009), o qual ressaltou que, no contexto das transformações globais que afetam a administração pública, a gestão de pessoas desponta como área fundamental para um melhor desempenho estatal. Para ele, o desafio passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque.

8 REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, Claudia; APPEL, Heitor. Gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. In: COSTA, Silvia Generali da Costa; VIEIRA, Leandro e RODRIGUES, Jorge Nascimento (ORG). **Gestão da Mudança: Explorando o Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 48-66.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/06**, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 02 jan. 2012

BRASIL. **Lei nacional n.º. 9.503**, de 23 de setembro de 1997. Disponível em <http://www.denatran.gov.br/ctb.htm>. Acesso em 11 dez. 2011.

BRETZKE, Renato Osvaldo. **Gestão por Competências em uma empresa pública – O caso do Porto de Itajaí**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Jaraguá do Sul/SC, 2003.

CAMARATTA, Melina Lusani. **O Processo de aprendizagem de gestores na implementação de um Plano de Gestão por Competências**. Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, Antonio Ivo de Pires [et al.]. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

DETRAN/RS. **Website do Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul**. Disponível em <http://www.detran.rs.gov.br>. Acesso em 02 nov. 2011.

DETRAN/RS. **Portaria DETRAN/RS nº. 004/12**. Disponível em: <http://www.detran.rs.gov.br/index.php?action=pub&codleg=4272&semBanner=1>. Acesso em 20 dez. 2011.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 151-171

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências : Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006

GARCIA, Sandra Mara Sanvezzo. **Competências Essenciais – Um novo enfoque para a área de Recursos Humanos**. Trabalho apresentado para obtenção do título de Mestre em Qualidade pelo Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica da Universidade de Campinas. Campinas, 2000.

GRANDO, Jucele. **O Modelo Gestão por Competências na Administração Pública**. Trabalho apresentado para obtenção do título de Especialista no MBA em Gestão de Recursos Humanos da Fatec Internacional. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informacao/producao-academica/o-modelo-gestao-por-competencias-na-administracao-publica/2288/>. Acessado em 15 nov. 2011.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência**. Disponível em <http://xa.yimg.com/kq/groups/22552028/72851156/name/enanpad2000-adp-454+grupo+A+prepes.pdf> Acessado em 15 mai. 2011.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. **Modelos de gestão por competências na Europa**. Revista do Serviço Público, 2006. Disponível em http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2528. Acessado em 16 mai. 2011.

KALIL, Alexandre Pires [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

LEME, Rogério (Org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011**. Porto Alegre, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30ª. Edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2005, p. 336-345.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. Revista de Administração Mackenzie, Vol. 12, No 1 (2011). Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewArticle/717>. Acessado em 14 mai. 2011.

NUNBERG, Bárbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998.

PELEGRINI, Marli Coimbra Tiago. **Gestão de Desempenho por Competências dos funcionários do Banco do Brasil do Paraná**. Trabalho de conclusão de curso de MBA Executivo em Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº. 36.869/96**, de 20 de agosto de 1996. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=15774&hTexto=&Hid_IDNorma=15774. Acesso em 20 dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 36.870/96**, de 20 de agosto de 1996. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=15775&hTexto=&Hid_IDNorma=15775. Acesso em 20 dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 40.718/01**, de 09 de abril de 2001. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=2222&hTexto=&Hid_IDNorma=2222. Acesso em 20 dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº. 45.039/07**, de 04 de maio de 2007. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=50636&hTexto=&Hid_IDNorma=50636. Acesso em 20 dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº. 47.034/10**, de 26 de fevereiro de 2010. Disponível em http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=53861&hTexto=&Hid_IDNorma=53861. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar nº. 10.098/94**, de 04 de fevereiro de 1994. Disponível em http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=13900&hTexto=&Hid_IDNorma=13900. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária nº. 10.356/95**, de 10 de janeiro de 1995. Disponível em http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=12523&hTexto=&Hid_IDNorma=12523. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 10.847/96**, de 20 de agosto de 1996. Disponível em

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=10511&hTexto=&Hid_IDNorma=10511. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária nº. 10.848/96**, de 20 de agosto de 1996. Disponível em:

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=10512&hTexto=&Hid_IDNorma=10512. Acesso em 20 dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 10.955/97**, de 30 de abril de 1997. Disponível em http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=11253&hTexto=&Hid_IDNorma=11253. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.032/08**, de 03 de setembro de 2008. Disponível em

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=52003&hTexto=&Hid_IDNorma=52003. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.088/08**, de 12 de dezembro de 2008. Disponível em

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=52321&hTexto=&Hid_IDNorma=52321. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.366/10**, de 11 de janeiro de 2010. Disponível em

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=53669&hTexto=&Hid_IDNorma=53669. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.505/10**, 31 de agosto de 2010. Disponível em

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=54856&hTexto=&Hid_IDNorma=54856. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Ordinária 13.881/11**, de 29 de dezembro de 2011. Disponível em:

http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=57190&hTexto=&Hid_IDNorma=57190. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: ATLAS, 2007. 3ª. Edição, p. 201-206.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

TEODORO, Antônio Duarte. **Estudo de Competências, como fundamento de gestão da qualidade**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. Dissertação de Mestrado Profissional.

THÉVENET, MAURICE. As competências como alternativa à gestão dos recursos humanos. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores da UFRGS. 2ª Edição.** Porto Alegre, 2010. Disponível em http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/arquivos/avaliacao-de-desempenho/MANUAL_2ed2010.pdf. Acesso em: 17 de janeiro de 2012.

YIN, Robert, K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: BOOKMAN, 2005. 3ª. Edição.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2011.