

A GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Larissa Renata Jardini Moreira¹; Michelle Landi²; Thiago Nunes Bazolli³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar as mudanças na gestão de pessoas dentro da administração pública e como esses processos vem sendo implementados, aplicados e avaliados; além da apresentação de um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências. A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações, especialmente aquelas insertas em setores de vanguarda. Com base em pesquisas realizadas, obtiveram-se informações para a compreensão e aplicação de todo o processo de valorização de pessoas dentro da gestão pública.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Administração Pública, Valorização.

ABSTRACT

This article has the proposal to analysis the changes about the human resources inside the public administration and how this process is being implemented , its applicability and avaluation; besides to present a new model, based on competence concepts, which provide integrated orientation to all aspects of human resource management in despite of the environment pressure. The human resource management is experiencing a huge changing process, as well as the traditional approach - job-centred - is showing fragilities in a turbulent and changing organizational environment, specially in vanguard and innovative industries. With some research, we have information to understand the applicability of all process of human resources valorization inside the public administration.

Keywords: People Management, Human Resources, Public Administration, Recovery.

INTRODUÇÃO

¹ Cursanda MBA em Gestão de Pessoas no Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL. Graduada em Administração de Empresa pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL; Assistente Administrativa na empresa Aerosuporte localizada na cidade de Londrina-PR;

² Cursanda MBA em Gestão de Pessoas no Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL. Graduada em Administração de Empresa pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL.

³ Doutorando em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná. Professor de Gestão do Terceiro Setor e de Administração Financeira da Universidade Estadual de Londrina – UEL; do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; e da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR.

INTRODUÇÃO

O que é competência? Ao tentar-se responder a essa pergunta, entra-se em terreno minado, tal é a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos trinta anos. O risco vale a pena por se tratar de conceito que tem o condão de esclarecer aspectos nebulosos sobre a gestão de pessoas, tais como: carreira profissional x achatamento da estrutura organizacional; desempenho x desenvolvimento x potencial; equidade salarial; dimensionamento de quadro etc.

É importante ressaltar, ainda, que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações; para quem em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização.

Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos; sublinha que alguns estudos fazem a distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e competências rijas (*hard competencies*), que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico.

Autores que defendem a exclusão das competências flexíveis nos programas de recursos humanos apontam a necessidade de focar o desempenho e não a personalidade: embora elas influenciem o sucesso, não são susceptíveis de serem desenvolvidas pelo treinamento (PARRY, 1996). Já Woodruffe (1991) sublinha a importância de se listar também as competências "difíceis de serem adquiridas", para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, "quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção".

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas provêem, produzem ou entregam. De conformidade com esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Esta linha é defendida por autores como Zarifian (1996), entre outros, em sua maioria europeus.

É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

A gestão por competências propõe-se a 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, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

O objetivo deste artigo foi apresentar uma análise da Gestão de Pessoas na Área da Administração Pública de uma empresa localizada na cidade de Londrina, Estado do Paraná.

O presente estudo justifica-se devido às suas contribuições para a discussão teórica com referência a gestão de pessoas na administração pública, utilizando a literatura já existente de vários autores. Esta pesquisa procurou apresentar como a gestão por competências se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização.

Neste contexto, escolheu-se uma empresa concessionária pública localizada, para que seja realizada esta pesquisa, tomando como base gestão por competência, que

ênfatiza questões importantes para a realização do trabalho, priorizando vários fatores citados na teoria pelos estudiosos.

Assim, a gestão de pessoas desempenha vários papéis importantes. Observando também que o papel do líder dentro de uma organização é de extrema importância para o desenvolvimento das pessoas e da empresa, justificando assim o referido estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho pretende apresentar um estudo de caso realizado em uma empresa concessionária aeroportuária, que por motivos  ticos não será citado seu nome. Mas antes de iniciar a parte teórica sobre o tema em estudo,   necessária uma breve explicação do termo “concessionária”, que será definido de forma jurídica, por normas legais pertinentes.

A Lei 8987/95, dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviç os públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal. E seguindo a orientação do legislador constitucional, esta lei determinou em seu artigo 1 :

Art. 1  - As concessões de serviç os públicos e de obras públicas e as permissões de serviç os públicos reger-se- o pelos termos do artigo 175 da Constituição Federal, por esta Lei, pelas normas legais pertinentes e pelas cláusulas dos indispensáveis contratos.

Parágrafo  nico - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a revisão e as adaptações necessárias de sua legislação às prescrições desta Lei, buscando atender as peculiaridades das diversas modalidades dos seus serviç os (BRASIL, 2011, p. 1).

Desta forma, as pessoas ligadas aos serviç os públicos deverão estar interadas dos princípios do Direito Público que são: a legalidade, motivação suficiente, finalidade, proporcionalidade. Sendo formalizados através de Contrato de Concessão de Serviç os Públicos.

UMA BREVE VISÃO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Com o início do século XXI, ocorreram mudanç as de todas as formas, tecnológicas, econ micas, sociais, e principalmente competitivas levando ao surgimento de um novo conceito na administração das organizações.

A administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. “As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMIANO, 2008, p. 5-6).

Segundo o autor, a maior parte das organizações procura fornecerem os seus produtos para atender as necessidades das pessoas, tais como os serviç os de saúde, o fornecimento de água e energia, a seguranç a pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis. Se observar, todos estes itens mencionados dependem de organizações.

Conforme Chiavenato (2003) a Teoria Geral da Administração é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, atualmente revela-se como uma área do conhecimento humano repleto de conhecimentos e desafios. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios etc.

A Teoria da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. A seguir a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvidas pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Essa posteriormente desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram a tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo carregado de mudanças e transformações.

As teorias administrativas são muito importantes, pois quando relacionadas com a prática, permitem ao indivíduo identificar os melhores caminhos para resultados positivos e satisfatórios, e as organizações dependem de pessoas para administrá-las.

Maximiano (2008) complementa observando que no centro de todo esse processo administrativo estão as pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança, que é um processo complexo, compreendendo várias atividades e competências dos administradores.

Como a organização é formada por pessoas, a interação entre elas pode ser observada e estudada em seu conjunto de manifestações que constituem a cultura da organização. A cultura compõe-se de três dimensões interdependentes: a material, a psicossocial e a ideológica, tanto na sociedade quanto na organização (MOSCOVICI, 1996, p. 16).

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. Está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. Algumas dificuldades são encontradas pois o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos.

A cultura organizacional é definida como os valores, suposições e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que moldam a maneira como eles percebem, pensam e agem. O foco da maioria dos esforços de mudança organizacional é a cultura de uma organização.

A cultura tem duas funções primordiais: ajuda a organização em seus problemas básico de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajuda a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se (MOSCOVICI, 1996, p. 18).

RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para um agente de transformação em uma organização. O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais fossem substituídos por modelos contemporâneos, gerando maior valor para os produtos e serviços, proporcionando maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores.

Para Chiavenato (1999, p. 5-6) define o termo Gestão Pessoas:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

As empresas são construções sociais que não prosperam se não houver pessoas para definir preços e tomar decisões e ações (VERGARA, 2000).

As pessoas que ingressam, permanecem e cooperam na organização, independente da sua posição na hierarquia da empresa ou tarefa que executam, são considerados recursos humanos, ou seja, atualmente falando, Gestão de Pessoas.

Uma empresa nada mais é do que um conjunto de ações conscientes e organizadas de dois ou mais indivíduos e a cooperação entre elas é fundamental para a sobrevivência da organização, pois ela só existe quando nelas se apresentam pessoas que se comunicam dispostas a colaborar em ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns.

Os indivíduos que compõem o quadro de funcionários de uma organização é a base principal de administração de recursos humanos que significa laborar com pessoas que participam da organização. “As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”, e dependem dela para sua sustentabilidade e realização pessoal, mas em contrapartida sem pessoas as empresas não existem (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Para o autor, encontrar alternativas de desenvolvimento dos recursos humanos presentes, adequar indivíduos à tecnologia em desenvolvimento, criar mecanismos capazes de retê-los na organização, estimular mudanças organizacionais e ao mesmo tempo dar suporte para tais mudanças, buscar a adequação a nova consciência, adquirida pela formação e desenvolvimento das pessoas é a razão de ser do RH de uma empresa (CHIAVENATO, 1998).

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Muitas empresas do setor público vem implementando este sistema, que para avaliar os empregados, o clima organizacional, as relações chefia/empregado – empregado/chefia, e qual a relação do empregado com o trabalho realizado. É uma área nova

para o setor público, que nunca visou a qualidade no trabalho e que enfrentam também muita burocracia para toda e qualquer atividade desempenhada. Como trabalhar a gestão de pessoas dentro de uma organização pública mas que precisa ser rentável? Como estimular funcionários que possuem segurança profissional? Qual estratégia ou estrutura adotar para estimular os empregados e aumentar a lucratividade e competitividade de uma empresa do setor público?

No que se refere à **gestão de pessoas** ficou clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na empresa, e dar condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada. Transpareceu, no entanto, a ausência de instrumentos e de um sistema de gestão de pessoas que possibilitassem a integração das diversas ações de recursos humanos, uma vez que tentativas anteriores de estabelecê-los falharam.

Este contexto levou a organização a optar por um sistema de gestão por competências, tendo como principais objetivos, segundo levantamento com gestores da organização, os seguintes pontos:

- a) Produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor;
- b) Oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização e permitissem uma gestão do quadro de pessoal mais eficiente;
- c) Incentivar a busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e a sua aplicação no contexto organizacional;
- d) Estabelecer critérios para as diferenciações salariais, em alinhamento com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado;
- e) Finalmente, que o sistema possibilitasse uma integração das diversas práticas de recursos humanos da organização, de forma que apontasse para uma mesma direção e se apresentasse como flexível, assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.

“A contratualização de resultados é também apontada como uma das três principais estratégias da Nova Gestão Pública, dentre as que mais promoveram mudanças substantivas na qualidade dos serviços públicos” (JANN & REICHARD, 2002). Uma pesquisa comparada, envolvendo realizações da reforma do Estado em sete países, destacou a contratualização de resultados, ao lado da orçamentação por produto (e contabilidade gerencial) e da normalização dos regimes de trabalho, como as principais estratégias eficazes da reforma.⁴

Esta talvez seja uma das maiores inovações institucionais geradas o âmbito das reformas do aparelho do Estado nas últimas duas e meio décadas. Enfrenta, ao mesmo tempo, os dilemas do esgotamento do paradigma clássico da administração, e os imperativos de novas formas de controle sobre o gasto e sobre o desempenho das organizações públicas (TROSA, 2001)⁵.

⁴ A pesquisa abrangeu os seguintes países: Dinamarca, EUA, Holanda, Nova Zelândia, Reino Unido, Suécia e Suíça. A partir de inovações bem sucedidas em cada país, a pesquisa identificou práticas que tiveram evolução similar nos diferentes países (apesar de suas distintas tradições administrativas e culturais) e que mais fortemente contribuíram para melhoria do desempenho do setor público. Ver Jann & Reichard (2002).

⁵ A autora, no capítulo 2 de seu livro, discute as razões da emergência do Estado contratual, apontando os limites tanto do modelo burocrático quanto da delegação excessiva, praticada por exemplo na Austrália nos anos 1980, como reação à rigidez do modelo anterior.

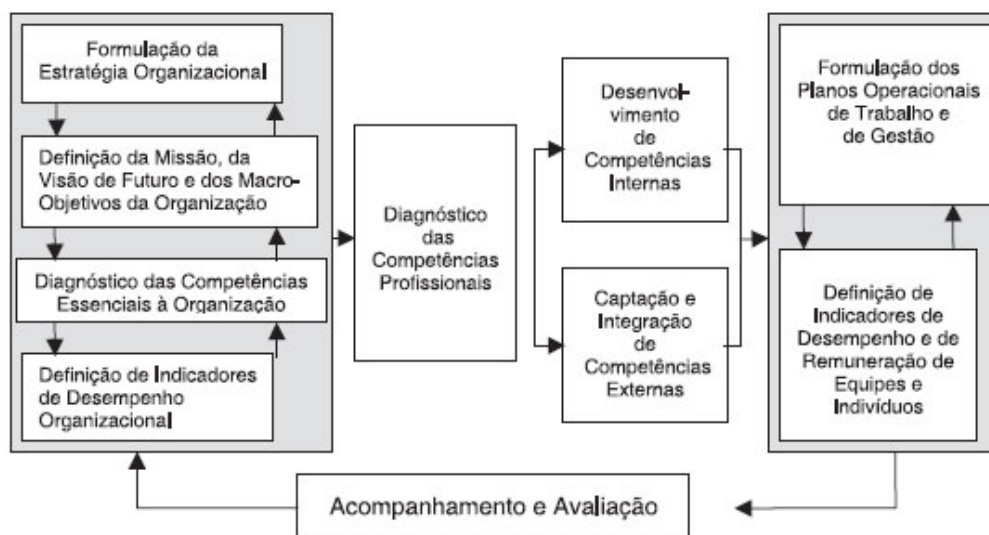
No Brasil, por exemplo, a tentativa anterior de fazer frente à rigidez e à ineficiência da máquina administrativa significou aumento da autonomia em detrimento do controle e coordenação intragovernamental.

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O diagrama disposto na Figura 1 apresenta as principais etapas ou fases desse processo. Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

Figura 1: Modelo de Gestão Organizacional Baseada nas Competências



Fonte: adaptado de Guimarães et al. (2001, p. 4).

Figura 1 – Modelo de Gestão Organizacional baseada nas competências
Fonte: BRUNO-FARIA; BRANDÃO (2003)

Segundo Carbone et al., (2005):

[...] uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Ao assessorar o mapeamento de competências em um órgão público, Bruno-Faria e Brandão (2003) fizeram uma análise detalhada do conteúdo de documentos que compunham sua estratégia, publicados em portarias e decretos governamentais. O órgão era responsável pela gestão de funções administrativas em uma unidade da Federação, tendo *status* de secretaria de Estado. Entre suas atribuições, figuravam o planejamento, a capacitação e a gestão de servidores públicos para diversos órgãos do governo. Na visão de futuro dessa secretaria, que expressava a situação futura desejada por ela para um período

aproximado de três anos (amplitude temporal da visão), havia, entre outras, as seguintes menções (GDF, 2001, p. 14): “Recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados para o desempenho das atividades da secretaria”.

Agentes públicos capacitados, motivados e comprometidos com a excelência dos serviços prestados à sociedade. Ou seja, ao final desse período, a secretaria esperava possuir todos os recursos necessários ao desempenho de suas funções, assim como prover o Estado de servidores públicos qualificados e comprometidos com a qualidade dos serviços prestados à população. Foram realizadas, então, uma análise e uma interpretação dessa visão de futuro e de outros documentos disponíveis na secretaria. Verificou-se que, se o processo de desenvolvimento dos servidores ficasse limitado a ações formais de capacitação, as quais estavam sujeitas as limitações orçamentárias, dificilmente a secretaria conseguiria concretizar a sua visão de futuro.

Para conseguir os recursos de que necessitava e promover a capacitação dos servidores, seria preciso não só estabelecer parcerias com a sociedade civil organizada e o segmento empresarial, mas também estimular o auto-desenvolvimento e a profissionalização dos servidores. Pode-se inferir, então, que, para concretizar a visão de futuro, alguns servidores dessa secretaria deveriam possuir, entre outras, as seguintes competências profissionais: realiza parcerias com a sociedade civil e o segmento empresarial, visando obter recursos necessários à consecução dos objetivos da secretaria; e planeja e implementa ações de comunicação interna (*endomarketing*) para estimular o auto-desenvolvimento e a profissionalização dos servidores públicos.

A entrevista constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização (CARBONE et al., 2005).

METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (1988), é a atividade de localização de fontes diversas de informação escrita para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema.

Conforme Lakatos e Marconi (1985), ela visa colocar o estudante em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a fim de estudá-lo, sendo, portanto, o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Complementando os autores, de acordo com Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, extraído preferencialmente de livros, revistas e jornais científicos.

Esta pesquisa é também um estudo de caso. O estudo de caso é apresentado por Martins e Theóphilo (2007, p. 61) como:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto [...] O estudo de caso possibilita a penetração na realidade social [...].

Gil (1996) complementa as palavras acima, explicando que o uso do estudo de caso é recomendável na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos que exijam a construção de hipóteses ou reformulação de problemas.

A pesquisa se caracteriza como exploratória, porque esta pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideais, objetivando a elaboração de problemas mais exatos para pesquisas posteriores, promovendo familiaridade com o problema (CRUZ, 2009).

Este estudo se classifica ainda como pesquisa descritiva, que segundo a autora,

descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática (CRUZ, 2009, p. 70).

E é também, qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa e estudo de caso único. O estudo de caso foi realizado em uma empresa na cidade de Londrina-PR.

Martins e Theófilo (2007, p. 135) explicam sobre a pesquisa qualitativa dispõe que “pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números”.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa concessionária de administração aeroportuária para levantamento de dados em relação à implantação da gestão de pessoas pela metodologia de competências em empresa pública e quais as melhorias que surgem de tal sistemática.

A entrevista foi realizada com uma funcionária coordenadora da Área de Pessoal da empresa, na categoria de Profissional de Serviços Aeroportuários (PSA).

TIPO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Os dados primários são dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador.

Os dados secundários são dados disponíveis em jornais e revistas.

Para a coleta de dados, foi aplicado questionário, com dez perguntas abertas (Apêndice A). Os resultados da pesquisa foram demonstrados através de uma análise.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma empresa pública federal brasileira de administração indireta, vinculada a Secretaria de Aviação Civil. Criada pela Lei nº 5862, em 12 de dezembro de 1972, com sede na cidade de Brasília-DF, atendendo o Brasil inteiro.

A empresa é responsável pela administração dos principais aeroportos do país. No total, são 66 aeroportos, que movimentaram mais de 113 milhões de passageiros em 2009, e 81 unidades de apoio à navegação aérea.

A empresa atua no ramo há 38 anos e no ano de 2010 começou a estruturar seus aeroportos para a implantação de gestão por competências.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista foi realizada com uma funcionária coordenadora da Área de Pessoal da empresa, na categoria de Profissional de Serviços Aeroportuários (PSA). Baseado nas respostas às perguntas do questionário no Apêndice A deste estudo, foi realizada a seguinte análise:

Em primeiro nível foi realizado reestruturação do programa de cargos e salários atualizando os dados dos funcionários de acordo com os níveis de graduação e pagando adicionais de acordo com os níveis graduados.

Em uma segunda fase começou o levantamento de nível de satisfação dos empregados em relação à empresa e seus superiores através de questionário de avaliação individual. Também foi feita a avaliação inversa partindo dos superiores para os subordinados.

Foi realizada também a troca dos sistemas de recolhimento de ponto eletrônico e melhorias no sistema de folha de pagamento para que os funcionários possam ter acesso aos seus registros eletrônico para conferências antecipadas à folha de pagamento, dando mais conhecimento ao empregado de seus dados.

Os funcionários já partilhavam de incentivos para graduação, pós-graduação e língua estrangeira, além cursos de aperfeiçoamento profissional.

Com toda a nova dinâmica da empresa vislumbrou-se a necessidade de realização de um programa de demissão incentivado que atendesse as necessidades do pessoal que se sentisse inadequado para a nova realidade da empresa.

O processo ainda esta em formação não sendo possível parametrizar as mudanças, mas percebe-se um comprometimento maior dos empregados e uma comunicação mais clara entre chefias e chefiados e setores distintos.

A empresa realizava inconscientemente uma gestão de pessoas tímida ao oferecer aos colaboradores estímulos de aperfeiçoamento profissional como custeio de cursos de língua estrangeira, bolsa para graduação e pós – graduação, além de melhorias salariais de acordo com o grau de escolaridade, fazendo com que os empregados buscassem a qualificação para através da mesma, receber aumentos salariais.

O estímulo financeiro pode ser um condutor da gestão de pessoas, mas a gestão por competências visa adequar o empregado à função que melhor se enquadra ao perfil do mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada neste trabalho, classificada como um estudo de caso limitou-se à análise sobre a gestão de pessoas em uma empresa pública, na cidade de Londrina, no Estado do Paraná. Por fins éticos de pesquisa, o local de pesquisa de campo não foi identificado.

Concluiu-se com os resultados da pesquisa aplicada que a eficácia e a aplicabilidade, em organizações públicas, de alguns processos afetos à gestão por competências ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito.

Embora diversas empresas públicas e agências reguladoras já adotem pressupostos da gestão por competências, como é o caso do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal; algumas questões parecem permanecer sem respostas: Poderia o setor

público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais? Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas? Quais as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança? Em que medida a expressão de competências profissionais, por parte dos servidores públicos, explicam o desempenho organizacional?

Esses e outros aspectos ainda precisam ser discutidos e avaliados.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm. Acesso em: 29 nov. 2011.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

_____. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Rev. adm. contemp.** vol.7 no.3 Curitiba July/Sept. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>. Acesso em: 30 fev. 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2003.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

JANN, Werner; REICHARD Christoph. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público** 53(3):31-50, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June 1990.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**. Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, p. 30-33, Sept. 1991.

APÉNDICE

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

- 1) A empresa possui gestão de pessoas?
- 2) Qual o modelo de gestão utilizado?
- 3) Durante o processo quais situações foram observadas?
- 4) Foi utilizado algum material para avaliação dos envolvidos?
- 5) Como foram tratados os fatos observados na avaliação e os dados obtidos pelos questionários aplicados?
- 6) Como vem sendo a receptividade dos empregados para as mudanças efetuadas?
- 7) Quais os passos que ainda precisam ser dados?
- 8) Em uma empresa pública é possível fazer uma gestão por competências baseando-se realmente apenas na competência do empregado?
- 9) O que a empresa esta buscando ao implantar este processo?
- 10) Qual o resultado alcançado até o momento?