**O desafio de implantar a gestão de pessoas por competências nos municípios brasileiros**

Percebemos, de saída, a pequena quantidade de material bibliográfico específico referente à Gestão de Pessoas por competências, aplicado à gestão municipal. Isso tem dificultado o desenvolvimento de políticas consistentes neste campo da administração local, voltadas para a gestão estratégica de pessoas, alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabemos que ainda há uma grande distância entre o que se tem no setor de recursos humanos e o que se precisa ter, principalmente nos pequenos municípios. Gerenciar pessoas é muito mais difícil que gerenciar obras e materiais. E não podemos nos esquecer de que todas as secretarias de uma administração municipal são gestoras de pessoas.

O servidor municipal é aquele que está mais diretamente em contato com o cidadão. Se ele for bem capacitado, poderá ser verdadeiro agente de desenvolvimento, superando práticas meramente burocráticas. Pois é preciso, além do conhecimento técnico, uma qualificação específica para cada servidor exercer suas funções com eficiência e eficácia. Para Gemelli & Filippim (2012), outra questão fundamental é a avaliação durante o trabalho, verdadeiro termômetro para medir o que está sendo feito, de que maneira está sendo feito e como poderá ser melhorado. O que se tem hoje em muitos municípios são setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, esquecendo que eles são parte primordial no bom funcionamento do conjunto da administração, necessitando de capacidade, motivação e valorização.

As administrações municipais são continuamente pressionadas a atender as demandas dos munícipes com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos, eficácia significa capacidade de atingir resultados e a efetividade significa fazer a coisa que tem que ser feita, isto é, capacidade de se atingir o objetivo definido. Para que estes valores sejam incorporados ao dia-a-dia da gestão pública municipal são necessários servidores qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Mas raras são as administrações que conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria.

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Além de políticas de gestão, este histórico sempre se ressentiu muito da falta de competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Segundo Pires (2005), vários estudiosos, como Le Boterf e Gagné, já afirmaram que o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas, refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Já a habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, à capacidade de fazer uso do conhecimento. Já a atitude está relacionada a um sentimento, uma emoção, a aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações, é o que chamamos querer fazer. Muitas instituições públicas têm adotado o modelo de gestão por competências, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

Para Pires, estudando a administração empresarial, o conceito de competência no nível organizacional, refere-se:

A um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. [...] competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. (PIRES, 2005, p. 19)

Por analogia com a administração privada, podemos concluir que o quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. É isso que chamamos de gestão de pessoas por competência. Com base nisso, Pires ressalta: “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é preciso definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes” (PIRES, 2005, p. 23).

É preciso que as gestões municipais busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES 2005).

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires, um curso de formação bem estruturado, no momento da ambientação, objetiva:

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 no concurso. (2005, p. 26).

É sabido que o recrutamento e a seleção são importantíssimos no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a gestão municipal. Conforme Pires (2005), ao efetuar-se o recrutamento e a seleção é preciso definir quais os resultados que se pretendem alcançar com os serviços prestados, criar uma equipe permanente de seleção, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas mensurar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores levando em consideração as características do cargo ou posto que será ocupado.

Para Pires, “ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregadas objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas” (2005, p. 30). Cada instituição deve considerar as particularidades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas, pois ela é a combinação de pessoas e de tecnologia visando atingir determinados objetivos.

Ainda segundo Pires,

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos. (2005, p. 36).

O desenvolvimento de recursos humanos é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender os objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Para Dutra (2009), a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser olhada. A grande função da Administração Pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos e isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência. Neste sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

**Referências**

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

GEMELLI, Inês Maria Picoli & FILIPPIN, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios.** Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2012.[**https://www.google.com.br/?gws\_rd=ssl#q=Gest%C3%A3o+de+pessoas+por+compet%C3%AAncias+nos+munic%C3%ADpios**](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=Gest%C3%A3o+de+pessoas+por+compet%C3%AAncias+nos+munic%C3%ADpios)

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

,