

Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências

Emanuella Melina da Silva Nicolazzi¹

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar crenças de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública em relação à Gestão de Pessoas por Competências como novo modelo de gestão de pessoas a ser implementado na organização. A pesquisa foi realizada com dezesseis servidores técnico-administrativos, participantes de curso de sensibilização sobre Gestão de Pessoas por Competências. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada que, para o procedimento de análise, teve seus principais trechos agrupados em categorias, criadas com base nas respostas dos sujeitos e interpretadas fundamentando-se no referencial teórico adotado. Os principais resultados demonstraram que as crenças dos participantes foram positivas relativamente à implementação do novo modelo de gestão de pessoas. As principais crenças foram relacionadas à promoção de capacitação para o desenvolvimento de competências e à valorização e realocação de pessoas de acordo com suas competências. O curso de sensibilização, conduzido de maneira positiva, pressupõe a aprendizagem de crenças favoráveis em relação ao modelo.

Palavras-chave: Crenças. Gestão de Pessoas por Competências. Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

Como os gestores orientam os trabalhadores para a implementação de uma Gestão de Pessoas por Competências? Os gestores conhecem as crenças dos trabalhadores a respeito dessas novas práticas de gestão? O que pensam os trabalhadores acerca da implementação de um novo modelo de gestão de pessoas? As mudanças organizacionais estão constantemente ocorrendo no contexto atual das organizações e refletem em necessárias mudanças do comportamento dos sujeitos e nos padrões de trabalho. A implementação da Gestão de Pessoas por Competências pode ser caracterizada como uma mudança organizacional, uma vez que altera o modo de gerir os indivíduos.

A mudança depende do que ocorre naquilo que as pessoas pensam e sentem (ZANELLI; SILVA, 2008). Neiva (2004) clarifica que a cognição dos indivíduos é significativa no processo de mudança das organizações, uma vez que influencia na possibilidade de manifestação de comportamentos necessários para a ação de mudar. Uma das formas de manifestação da cognição humana é por meio das crenças, as quais, segundo Rokeach

¹ Titulação: Mestre. Afiliação: Senac/SC. emanuella@hotmai.com

(1981), representam verdades absolutas sobre aspectos da realidade do indivíduo.

A mudança da práxis de gestão de pessoas pode ser entendida como um dos aspectos da realidade da organização, na qual os trabalhadores possuem crenças relativamente a esta, e tais crenças podem, por sua vez, influenciar seus próprios comportamentos. Diante dos atuais contextos aqui descritos, o objetivo deste trabalho é identificar crenças de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública no que diz respeito à Gestão de Pessoas por Competências como novo modelo de gestão de pessoas a ser implementado.

Como contribuição científica, a relevância do fenômeno relacionado às crenças é evidenciada em muitos estudos, destacando a pesquisa desenvolvida por Freitas e Borges-Andrade (2004) a respeito da construção e validação de escala de crenças sobre o sistema de treinamento. Esses autores ressaltam que “é fundamental para as organizações desenvolver instrumentos que possibilitem identificar as crenças existentes sobre determinado fenômeno” (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 481). Essa identificação de crenças, segundo eles, é importante, pois, além de possibilitar conhecê-las, permite também gerenciá-las, mediante ações que visam à mudança daquelas que são desfavoráveis e à manutenção das favoráveis.

No âmbito acadêmico e organizacional, o termo competência vem promovendo reflexões entre estudiosos, profissionais e interessados no tema. Especialmente nas organizações públicas brasileiras há um interesse sobre a temática, uma vez que a gestão por competências é apresentada como referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006).

Segundo Guimarães (2000), o setor público busca acompanhar esse movimento ao adotar a gestão por competências como uma abordagem flexível e empreendedora, que permite aprimorar a qualidade dos serviços. Sob essa perspectiva, os gestores parecem buscar no desenvolvimento de competências a melhoria no desempenho dos processos, como também o alcance de objetivos organizacionais.

O atual interesse dos gestores públicos em implementar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, assim como a importância do fenômeno relacionado às crenças no processo de mudança organizacional, caracteriza a contribuição prática deste estudo.

2 MAS O QUE SÃO CRENÇAS?

Crenças são elementos da cognição humana que implicam modos de pensar, sentir e agir. É com base nessas crenças que o sujeito interpreta, julga, avalia e toma decisões que podem guiar pensamentos e comportamentos (BORG, 2001; ROKEACH, 1981). É o pensamento e a ação dos homens que faz com que a realidade seja construída e afirmada como real (BERGER; LUCKMANN, 1983) e socialmente construída.

São as crenças que auxiliam os indivíduos no processo de dar sentido ao mundo e a estruturar a compreensão sobre os acontecimentos (BORG, 2001). O desenvolvimento da crença invariavelmente liga informações de um objeto a algum atributo. O objeto pode ser uma pessoa, um evento, uma situação ou outro elemento qualquer da realidade. O atributo pode ser uma propriedade ou característica (FISHBEIN; AJZEN, 1975). As crenças significam que os trabalhadores possuem pensamentos que são como certezas sobre fatos, situações, pessoas ou demais elementos do contexto de trabalho (CHARRON; EVERS; FENNER, 1976; FESTINGER, 1975).

As crenças são classificadas por Rokeach (1981) segundo uma dimensão periférico-central, em que quanto mais centrais, mais resistentes à mudança, e quanto mais periféricas mais passíveis de mudança.

As crenças centrais são aprendidas pelo encontro direto com o objeto da crença e reforçadas por pessoas e grupos em um consenso social, responsáveis pela constituição da identidade dos indivíduos. As crenças centrais são classificadas como de Tipo “A” – Consenso 100% – e de Tipo “B” – Consenso Zero. As crenças de Tipo “A” são caracterizadas por uma concordância unânime entre todas as pessoas sobre o mundo físico, social e o eu. Já as crenças do Tipo “B” não são compartilhadas em base de consenso unânime; porém, são centrais por representarem certezas incontrovertíveis baseadas em fé religiosa, ilusões, alucinações e crenças que valorizam ou desvalorizam o próprio sujeito (ROKEACH, 1981).

As crenças periféricas perpassam por questões de gosto e de identificação e são classificadas como: (a) Autoridade – formadas a partir de pessoas ou grupos que se tornam referências para o sujeito (pais, professores, amigos). (b) Derivadas – originadas das fontes de autoridades em que confiamos e com as quais nos identificamos. (c) Inconsequentes – representadas por questões de gosto.

Para ilustrar a formação das crenças, Fishbein e Ajzen (1975) descrevem um estudo sobre aprendizagem verbal o qual evidencia que os estímulos familiares são mais lembrados que os estímulos desconhecidos. Logo, as crenças repassadas por familiares tendem a ser mais arraigadas ao sistema de crenças do que aquelas aprendidas em socializações secundárias.

Para fins deste estudo, as crenças identificadas estão relacionadas ao objeto do modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Os atributos dessas crenças, conforme conceituação de Fischbein e Ajzen (1975), dizem respeito aos diversos aspectos percebidos sobre a Gestão de Pessoas por Competências a ser implementado.

As experiências dos trabalhadores no que concerne à implementação de um novo modelo de gestão de pessoas promovem a formação de crenças em relação ao referido modelo, e são essas crenças que serão identificadas neste estudo. Para a compreensão do objeto da crença à qual este estudo se refere, as seções seguintes serão destinadas à caracterização do modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

3 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competências é popularizado e se torna significativo a partir da década de 1990 em que o contexto das organizações é caracterizado pela globalização de mercados e conseqüente concorrência e competitividade, atividades de serviços, estratégias de customização, trabalhos informais e baixa previsibilidade de negócios (RUAS, 2005). A competitividade é caracterizada pela presença de novas tecnologias, fusões e aquisições, alta expectativa de consumo e crescente internacionalização nos mercados de trabalho e negócios (FRANÇA; KANIKADAN, 2008). A incerteza da economia competitiva leva gestores a valorizar a competência.

A dinâmica de trabalho caracterizada como mutável também é uma realidade posta às organizações públicas. Um novo contexto de mudanças global afeta a organização estatal e o próprio Estado como empregador. A necessidade de descentralização, desburocratização, democratização do setor público, já referendado pela Constituição de 1988, torna-se emergente e exige cada vez mais uma nova concepção de relacionamento entre Estado, mercado e sociedade (CARVALHO et al., 2009). Lidar com as novas formas de trabalho pressupõe servidores públicos preparados para atuarem em ambientes de gestão complexos e exigentes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Essa adequação é buscada por meio do conceito de competências e de seu uso na gestão de pessoas, empregado a partir do Decreto nº 5.707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

O conceito de competências tem sido interpretado de múltiplas maneiras, sendo possível a distinção entre duas principais correntes teóricas, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada especialmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), descreve competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa e permite que ela realize determinada atividade. A segunda, representada, sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 2001), associa competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo entrega ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Pensar a competência como conceito construído com base nas contribuições das duas correntes (americana e francesa) tem predominado entre diversos autores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; GODOY et al., 2009; CARBONE et al., 2006). Inicialmente foi Gonczy (1999) quem propôs uma “abordagem integradora de competência”, ao compreender o conceito como sendo uma associação dos atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto.

Autores como Abbad e Borges-Andrade (2004) corroboram com essa abordagem e sugerem que competência é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que são mobilizados para alcançar determinado objetivo. Da mesma forma Carbone et al. (2006, p. 44) salientam que a competência é demonstrada quando o indivíduo “[...] gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes — os três recursos ou dimensões da competência”.

Para a administração pública, o conceito de competências e o gerenciamento delas são definidos por meio

de Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, disposto no Decreto nº 5.707. No mencionado decreto, a competência é compreendida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p. 1). O conceito possui clareza, e a gestão também, já que o objetivo é o desempenho de funções. O decreto informa, ainda, que o desenvolvimento de competências deve ocorrer por meio de ações de capacitação. A concepção do governo federal sobre competências corrobora com a definição de diversos autores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; GODOY et al., 2009; CARBONE et al., 2006; DURAND, 2006), portanto, uma concepção referendada.

4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas e práticas desenvolvidas e organizadas por gestores, e que visam orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISCHER, R., 2002; LEITE; ALBUQUERQUE; KNISS, 2010). Os gestores parecem buscar implementar formas de gestão cada vez mais flexíveis a fim de lidar com as constantes mudanças exigidas pelos ambientes internos e externos à organização (GUIMARÃES, 2000; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

A Gestão de Pessoas por Competências supõe a maneira identificada pelas organizações privadas para “competir pelo futuro”, como sugere Prahalad e Hamel (2005), sendo proposta a identificação de competências necessárias para a execução da missão organizacional e alcance de objetivos estratégicos. No setor público, Guimarães (2000) sugere que os desafios dos gestores passam pela competência de realizar a gestão dessas organizações baseada na prestação de serviços com qualidade e, ao mesmo tempo, orientada para o desenvolvimento e uso do conceito de cidadania. Segundo Fischer, A. (2002), cidadania é a capacidade de uma organização assegurar às pessoas o exercício pleno dos seus direitos e contribuir para que a comunidade atinja metas de desenvolvimento.

Alcançar melhores desempenhos na administração pública é uma das proposições do Decreto nº 5.707, de 2006, cujo objetivo central é instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. É por meio de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências que a administração pública objetiva a melhoraria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como o desenvolvimento permanente do servidor público, o alinhamento das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições e a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação (BRASIL, 2006).

A preocupação do setor público brasileiro em promover a qualidade dos seus serviços por meio de competências sugere um esforço dos seus dirigentes em aproximar a gestão de pessoas de práticas eficazes para lidar com a imprevisibilidade e a necessidade de customização dos serviços demandados pelos clientes – no caso a população brasileira.

Os processos de aprendizagem, por meio das capacitações, tornam-se centrais para gestores públicos que buscam a competitividade mediante o desenvolvimento de competências. O Decreto nº 5.707 discorre sobre conceitos centrais na Gestão de Pessoas por Competências, como o de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), sendo tratados como capacitação e compreendidos como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, p. 1).

A gestão por competência é compreendida como “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” (BRASIL, 2006, p. 1). A compreensão do setor público sobre competências é próximo ao compreendido por Le Boterf (2006), ou seja, são conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em ação nas situações profissionais. Da mesma forma, a gestão de competências é alinhada ao que Brandão e Guimarães (2001) descrevem, quer dizer, uma combinação das competências organizacionais com as individuais.

No caso das universidades públicas federais no Brasil, a proposição de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências se deu como resposta ao Decreto nº 5.707, de 2006. Em virtude disso, parece relevante compreender o que pensam os trabalhadores que serão, em princípio, impactados por esse novo modo de gerir pessoas, isto é, por uma mudança organizacional.

Diante de um ambiente mutante, todos os sistemas humanos buscam manter o equilíbrio e o fazem por meio das estruturas cognitivas (conceitos, crenças, atitudes, valores e suposições), em que os estímulos do ambiente são organizados e significados, o que permite fornecer certa previsibilidade para lidar com possíveis mudanças.

Os indivíduos, nos grupos e nas organizações, compartilham suposições com a finalidade de manter essa função estabilizante, o que possibilita a própria manutenção do grupo (SCHEIN, 2009). As organizações poderiam ser consideradas, segundo Lewin e Lewin (1970), processos em equilíbrio quase estacionários. De acordo com o autor, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, mostrariam flutuações ao redor de uma dada situação. Diante dessas flutuações, o grupo tende a manter a estabilidade (SCHEIN, 2009). No entanto, em alguns momentos, uma das forças para a manutenção do equilíbrio supera a outra em intensidade, de forma a deslocar esse equilíbrio para um novo patamar.

Esse processo é chamado de mudança. Nos processos de mudança, isto é, na busca do equilíbrio por meio da superação de uma das forças, pode ocorrer a tendência de um indivíduo ou de um grupo de se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Tal oposição é chamada de resistência à mudança (LEWIN; CARTWRIGHT, 1965). A resistência pode ser influenciada por meio de ideias irracionais e afetos. As ideias irracionais são associadas aos pensamentos automáticos baseados na percepção do impacto da mudança (BOVEY; HEDE, 2001).

Os afetos são caracterizados como uma categoria ampla, que envolve emoções, sentimentos, temperamentos e humores. As emoções são respostas a eventos específicos acompanhados de alterações fisiológicas e corporais, são estados passageiros. Já os sentimentos estão relacionados à interpretação cognitiva da situação. Os temperamentos são concebidos como persistentes no tempo e associados às características de personalidade da pessoa.

O humor é desencadeado por um contexto e é generalizado para outros; além disso, influencia a forma como a pessoa age em diversos contextos (BONFIM; GONDIM, 2010). A resistência pode ser, assim, a consequência de influência de crenças e de emoções, sentimentos, temperamentos e humores.

Ao considerarmos a relevância da questão por último posta, temos como propósito neste trabalho identificar quais as crenças das pessoas que trabalham em uma universidade pública federal brasileira no processo de construção de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram participantes da pesquisa servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição pública de ensino superior de Santa Catarina/Brasil e que participaram do curso “Gestão por Competências nas Organizações de Trabalho: uma introdução”, o qual é oferecido pela própria organização. A área responsável pela implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências oferece esse curso para todos os servidores como uma das estratégias de sensibilização para a implementação do novo modelo de gestão.

É pressuposto que os participantes que realizaram o referido curso adquiriram conhecimentos a respeito do tema; portanto, estando, em princípio, potencialmente aptos para explicitarem suas crenças em razão do repertório acerca do assunto que tem, ou deveriam ter, sendo esse um critério fundamental de escolha dos participantes da pesquisa.

A amostra de sujeitos foi construída com base nos dados da população e nos critérios da representatividade e da amostragem não probabilista do tipo típica, formada a partir de escolhas intencionais e explícitas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Os critérios de escolha intencionais dos sujeitos foram realizados com base no tempo de serviço. A população dos sujeitos da pesquisa foi agrupada em cinco intervalos de tempo de serviço, sendo os intervalos: 5 a 10 anos | 11 a 20 anos | 21 a 30 anos | 31 a 40 anos | mais de 40 anos. A representatividade dos sujeitos foi estruturada de maneira intencional a partir da população de servidores existente em cada um desses intervalos temporais. A amostra foi concluída com a entrevista de dezesseis servidores técnico-administrativos educacionais. O objetivo inicial era realizar entrevista com dezenove servidores, conforme

critério de tempo de serviço, organizado por intervalos de tempo; porém, três sujeitos optaram pela não participação na pesquisa.

As informações foram coletadas por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas.

Com base em fontes documentais, foi possível buscar dados a respeito do Modelo de Gestão de Pessoas por meio de Competência, principalmente relacionados à estratégia de capacitação adotada para a implementação do modelo, bem como registros de leis e decretos do governo que mencionam a gestão por competências como modelo de gerenciamento de pessoas adotado pela administração pública.

As entrevistas estruturadas de perguntas abertas foram realizadas oralmente em uma ordem prevista e com possibilidades de acrescentar questões de esclarecimentos (LAVILLE; DIONNE, 1999). O objetivo era identificar as crenças conscientes de servidores técnico-administrativos em educação no que tange à implementação da Gestão de Pessoas por Competências na organização pesquisada.

A entrevista foi composta por dezenove questões baseadas em elementos que endereçam para o modelo de Gestão de Pessoas por Competências. A análise dos documentos foi orientada por componentes presentes em todos os tipos de materiais que endereçam a Gestão de Pessoas por Competências.

O roteiro de entrevista utilizado foi submetido a procedimento de teste, com o objetivo de avaliar forma, clareza, objetividade e precisão de linguagem, ordem e semântica das perguntas do roteiro. O teste constava da realização de entrevistas com servidores que atendiam ao critério principal de escolha dos participantes da pesquisa: participantes do curso Gestão por Competências, meio pelo qual a organização sensibilizava os servidores para a implementação de um novo modelo de gestão. Foram realizadas três entrevistas, sendo estas gravadas, transcritas e posteriormente avaliadas em relação aos objetivos propostos pelo teste. O teste do instrumento demonstrou possibilidades de correções relativamente aos objetivos propostos.

A análise, a descrição e a interpretação dos dados foram realizadas tendo por base o material coletado nas entrevistas. Para a análise dos dados, os trechos das entrevistas foram agrupados em categorias que foram criadas a posteriori e com base nas perguntas do questionário e respostas dos sujeitos. Em algumas categorias, que representavam temas amplos, foi necessário criar indicadores para elas, pois havia elementos que se distinguiam nessas temáticas e, ao mesmo tempo, repetiam-se nas respostas das entrevistas. Realizada essa fase, os dados foram descritos e interpretados com base na análise de conteúdo e no referencial teórico adotado.

6 RESULTADOS

A Gestão de Pessoas por Competências visa alcançar os objetivos da organização por meio do desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais. Os participantes da pesquisa que acreditam que a Gestão de Pessoas por Competências é realocar as pessoas para melhorar desempenho são 68,75% deles. Nos discursos, essa crença é associada também à crença de “colocar as pessoas certas no lugar certo”. A realocação das pessoas é ainda associada de acordo com a formação acadêmica, potencial, competências, o que o sujeito poderia oferecer de melhor para a organização.

A crença na realocação de pessoas parece ter sua origem em um contexto em que a impossibilidade de mudança de cargo para exercer outros tipos de tarefas (instituído no Decreto nº 94.664, de 1987), implica a crença de não aproveitamento daquilo que o trabalhador desenvolve de conhecimentos e habilidades ao longo dos anos de trabalho na organização (BRASIL, 1987).

A partir do Decreto nº 5.707, a possibilidade de mudança das práticas de gestão de pessoas, por meio da implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, parece criar uma crença de possibilidade de melhor aproveitamento das competências. Essa convicção pode, do mesmo modo, estar baseada no fato de que a organização na qual esses participantes estão inseridos é da área da educação, e existem espaços para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, inclusive, sendo incentivados pelo próprio Decreto nº 5.707. Todavia, parece que os pesquisados perseveraram na crença da realocação de pessoas para que esses conhecimentos e habilidades aprendidos possam ser colocados em ação.

A crença de que a Gestão de Pessoas por Competências é capacitar pessoas foi igualmente associada pelos participantes, uma vez que as ações de aprendizagem na gestão de pessoas por competências são estruturadas com base nas lacunas de competências apresentadas pelos trabalhadores no decorrer de suas práticas profissionais, com o intuito de aprimorar suas entregas.

A crença de que a Gestão de Pessoas por Competências deve proporcionar a realocação de pessoas para que estas coloquem em ação as competências que vêm desenvolvendo ao longo dos tempos foi recorrente entre os discursos dos participantes no decorrer das entrevistas. É suposto que eles compreendem que a mobilização de competências esteja intrinsecamente relacionada a atributos pessoais e competências que foram desenvolvidas a partir de critérios e interesses próprios. Vale salientar que as organizações possuem demandas específicas de acordo com sua missão e visão, e que essas requerem competências para atendê-las. É importante compreender que o desenvolvimento e a mobilização de competências em uma organização devem estar alinhados às reais necessidades estratégicas.

As principais vantagens que os participantes acreditam que haverá para os próprios servidores com a implementação da Gestão de Pessoas por Competências é que o número de capacitações proporcionadas seria maior; melhoraria o desempenho e a credibilidade dos serviços prestados; aumentaria a autoestima e haveria lideranças mais eficazes. Outras vantagens apontam a valorização do servidor, a possibilidade de fazer o que gosta de acordo com as suas competências individuais e a profissionalização dos serviços prestados.

Em relação às desvantagens, os respondentes não acreditam que a Gestão de Pessoas por Competências traria desvantagens, apenas se a implementação do modelo fosse imposta e se fosse necessário fazer mudanças de cargos, visto que a legislação pública do Brasil não possibilita alterar cargos, e consequentes promoções verticais.

Os participantes acreditam que se dependesse deles, todos implementariam a Gestão de Pessoas por Competências e fariam ações como, por exemplo, demonstrar a importância da implementação do novo modelo de gestão de pessoas, informariam os responsáveis sobre as mudanças, implementariam de forma gradual, mudariam o processo seletivo, fariam banco de talentos e concurso interno, remanejariam chefias, identificariam os desejos das pessoas e realocá-las-iam e criariam um órgão unicamente responsável pela implementação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar a Gestão de Pessoas por Competências em uma organização pressupõe uma nova forma de gerir pessoas e uma consequente mudança nas políticas de pessoal, no envolvimento das lideranças com seus subordinados, nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, e demais rotinas que envolvam pessoas. Os trabalhadores são diretamente afetados sobre a nova maneira de gerenciamento, implicando, assim, novas formas de entrega de seu trabalho, aprender a receber feedback, participar de avaliações, compreender o que são competências, ou seja, precisam adaptar-se às novas “regras do jogo”.

O que acreditam os trabalhadores sobre todas essas mudanças? Eles as compreendem? Entender que a realidade é construída pelo pensamento e ação dos homens (BERGER; LUCKMANN, 1983) supõe acreditar que a realidade de uma mudança organizacional depende de as pessoas pensarem e agirem em prol dos objetivos da mudança. As crenças são consideradas um tipo de pensamento que representam convicções e verdades a respeito da informação sobre dado objeto. As crenças manifestam aquilo em que os trabalhadores acreditam a propósito dos objetos da realidade e podem influenciar o seu comportamento no âmbito da organização. É resgatado o conceito de crenças justamente por ser aspecto essencial e norteador para a construção deste trabalho.

A crença de que a implementação da Gestão de Pessoas por Competências proporcionará a realocação das pessoas em cargos que estariam de acordo com competências e vontades dos servidores foi outro aspecto que se destacou dentre os discursos dos participantes. Acreditar no novo modelo de gestão, que é baseado em competências, supõe a crença no aproveitamento de competências individuais que foram desenvolvidas aleatoriamente pelos próprios servidores em cursos de graduação, mestrado, especializações e em demais tipos de capacitação, que muitas vezes não estão associados à função que escolheram exercer na administração pública.

A implementação da Gestão de Pessoas por Competências poderá auxiliar na orientação das ações de desenvolvimento dos servidores, de modo a endereçar as aprendizagens para os reais *gaps* de competência. Esse modelo de gestão pressupõe que sejam desenvolvidas pessoas de acordo com as necessidades da organização e de seus principais objetivos estratégicos, sendo preponderante o profissional que mobiliza competências conforme é esperado pela função.

A realocação de profissionais supõe que existam demandas internas da organização e não o contrário, haja vista que a decisão do desenvolvimento de competências deve ser baseada naquilo que a organização e o profissional necessitam e não naquilo em que o profissional gosta de fazer. As competências requeridas devem, por conseguinte, ser encontradas nas pessoas, e não o oposto, como encontrar funções que se adaptem às competências de cada servidor.

A sensibilização para a implementação do modelo, quando conduzida de maneira positiva e orientada para os reais objetivos da mudança, auxilia na formação de crenças positivas de servidores para o momento da mudança. Pettigrew (1996) sugere, como um dos fatores importantes para facilitar mudanças na cultura da organização, o uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento para a transmissão de crenças e comportamentos, de forma a maximizar os mecanismos de comunicação dos sujeitos.

É suposto, assim, que o curso em caráter de sensibilização contribuiu para uma comunicação favorável no que diz respeito ao processo de implementação de um novo modelo de gestão de pessoas, além de contribuir para o repertório de entrada sobre os conceitos que envolvem a Gestão de Pessoas por Competências e a manifestação de uma opinião relativamente formada por meio de crenças positivas.

Conforme Pollock e Gillies (2000), as crenças mais periféricas não são, portanto, estáticas, já que são passíveis de serem alteradas por meio de novas informações adquiridas, sendo a revisão de crenças um processo de mudança decorrente de reflexões baseadas em novas informações. Reproduzir um estudo com servidores que não participaram da sensibilização realizada em forma de curso parece ser uma proposta de estudo futuro para ampliação da compreensão do fenômeno de formação e aprendizagem de crenças, além de verificar a influência da sensibilização no repertório cognitivo dos servidores.

Para a prática gerencial, este trabalho permite refletir a importância de identificar crenças antes da implementação de mudanças, a fim de compreender o que os trabalhadores acreditam em relação à implementação de uma nova gestão de pessoas, haja vista a possibilidade de planejar ações de manutenção de crenças favoráveis e de mudança de crenças dissonantes em relação aos propósitos da mudança.

Por fim, este estudo mostra que o estereótipo de “barnabé” e do servidor que busca apenas vantagens do serviço público não corresponde ao que foi expresso pelos participantes neste estudo. Os servidores públicos parecem querer melhorar o serviço público e oferecer qualidade no atendimento à sociedade, o que implica refletir a respeito das atuais políticas públicas e o quanto estas favorecem tais comportamentos.

Em relação a pesquisas futuras, o trabalho implica a realização de estudos de crenças em organizações privadas, de modo a caracterizar o seu modo de aprendizagem e de mudança em relação a situações de mudanças.

BELIEFS OF CIVIL SERVANTS OF A PUBLIC FEDERAL UNIVERSITY IN RELATION TO COMPETENCE-BASED PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the beliefs technical-administrative staff of a public university hold in relation to competence based-management as a new model for people management to be implemented. The research was conducted with 16 technical and administrative employees participating in a course for raising awareness on personnel management based on competence. Data was collected through semi-structured interviews. For data analysis, all interviews were analyzed, and their main parts were grouped into categories which were created based on the responses of the participants and interpreted based on the adopted methodology. The main results show that the beliefs of the participants were positive regarding the implementation of the new personnel management. The main beliefs were related to the promotion of training for skills development, appreciation and relocation of people according to their skills. The awareness course conducted in a positive way presupposes favorable beliefs regarding the model.

Keywords: Beliefs. Competence-Based Management . Federal Government.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; J. BORGES-ANDRADE, E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.
- BORG, M. Teacher's beliefs. **ELT Journal**, Oxford, v. 55, n. 2, p. 186-188, apr. 2001.
- BONFIM, M. C.; GONDIM, S. M. G. **Trabalho emocional**: demandas afetivas no exercício profissional. Salvador: Edufba, 2010.
- BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, Bingley, UK, v.22, n.8, p.372-382, 2001.
- BOYATZIS, R. **The Competent Manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. 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, 2001.
- BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.11779-11780, 24 jul. 1987.
- BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta Dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.03-04, 24 fev. 2006.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CHARRON, C. G.; EVERS, S. M.; FENNER, E. C. **Introdução à Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 1976.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Val-de-Marne, n. 127, p. 84-102, jan./fév., 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, Attitude, Intention, and Behavior**: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
- FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
- FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na**

organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.

FRANÇA, A. C. L.; KANIKADAN, A. Qualidade de Vida no Trabalho: fatores críticos de gestão e competência. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008. Cap.9.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 479-488, dez. 2004.

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

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J. A nova administração pública e a gestão de competências: mudanças e flexibilidade organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 243-266.

GODOY, A. S. et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de administração: um estudo usando modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, n. 44, v. 3, p. 265-278, 2009.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work.** London: Routledge,1999.p.180-196.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, [s.l.], p.60-63, jun./2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2010.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p.87-112, out./dez.2010.

LEWIN, K.; LEWIN, G. W. **Problemas de dinâmica de grupo.** São Paulo: Cultrix, 1970.

LEWIN, K.; CARTWRIGHT, D. **Teoria de campo em ciência social.** São Paulo: Pioneira, 1965.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychology**, Washington, v. 28, n.1, p.1-14, jan. 1973.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.** 2004. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Cap.3.

POLLOCK, J. L.; GILLIES, A. S. Belief revision and epistemology. **Synthese**, New York, v.122, n.1, p.69-92, 2000.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.