



Os desafios para a seleção de gestores: um panorama da gestão de pessoas do Ministério da Saúde

Resumo

A gestão de pessoas no setor público, ao longo das décadas vivenciou profundas transformações estruturais e gerenciais, principalmente

Após a década de 1990, quando adota uma perspectiva gerencialista e estratégica orientada para resultados. Não há dúvidas que os modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração direcionadas para o modelo burocrático e não raras vezes impessoal. Neste sentido torna-se relevante analisar o impacto dessas mudanças na dinâmica interna de organizações públicas, principalmente no que se refere a gestão por competência e por desempenho.

Neste artigo será apresentado um estudo de caso realizado na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, em Brasília, com o objetivo de avaliar o perfil dos gestores de áreas técnicas e assessores. O construto teórico valeu-se da abordagem das competências e habilidades profissionais e pessoais, do ponto de vista do gestor da área e da estrutura organizacional. Foi aplicada a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), com foco nas fases de (i) Avaliação e (ii) Recomendações. O estudo, sem o propósito de esgotar as discussões sobre o tema ao identificar os perfis dos gestores da área, permitiu ao gestor conhecer a sua equipe gerencial, organizar e integrar aspectos por ele julgados como necessários e suficientes para conhecer e definir propostas de educação continuada e melhoria para a implementação da gestão estratégica de pessoas com foco em resultados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão por competências; Gestão para resultados, Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Linha Temática: Avaliação de desempenho de pessoal



1 Introdução

A administração pública brasileira, ao longo das décadas, está marcada por movimentos de reforma administrativa que sinalizaram a pretensão do Estado brasileiro de remodelar o aparato estatal e transformar processos administrativos e institucionais, a fim de superar crises e desenvolver-se política e socialmente (Fadul; Souza, 2005).

Nos anos 1990, com as reformas na estrutura do Estado, ocorreram mudanças voltadas para o modelo generalista, com ênfase nos resultados, na transparência, na eficiência e na participação social (Klering, Porsse, & Guadagnin, 2010).

Emerge, assim, a administração pública gerencial, com destaque para o aprimoramento profissional, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação entre as competências individuais requeridas (dos servidores) e as competências institucionais necessárias à eficiência dos serviços prestados pelos entes públicos à sociedade (Pantoja, Iglesias, Benevenuto, & Paula, (2012).

Assim, o modelo de gestão por competências, entendido aqui como um “conjunto de atividades destinadas a explorar o desenvolvimento ideal das habilidades de indivíduos e grupos, com o objetivo de alcançar a missão da empresa e melhorar desempenho do funcionário”(BUDGET; GAZIT, 2015, p. 16,) buscado pela Administração Pública, aumenta a responsabilidade dos dirigentes e dos servidores com o serviço prestado, bem como a necessidade de institucionalizar valores organizacionais que sejam reflexo do interesse público. Conforme Amaral (2014), saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações que a gestão por competência traz, exigindo dos atores públicos uma nova postura

As pessoas, neste contexto, assumiram papel relevante e estratégico para a administração pública, constituindo fonte de competências, devendo, portanto, serem valorizadas por meio de práticas, políticas e ações da área de gestão de pessoas. Assim, emerge a necessidade de efetivação da gestão por competência e por desempenho, as quais possuem um histórico na administração pública. E a atual gestão de recursos humanos (RH) passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (Longo, 2007).

Frente a esta complexidade e integralidade, alguns autores sugerem que essa mudança direcionada para competências se inicie pelos cargos de gestão e assessoramento, considerando que estes cargos tem um alto impacto em toda a instituição, fazendo com que essa seja uma grande oportunidade para incentivar e legitimar uma gestão por desempenho, direcionada para resultados.

Assim, ao utilizar uma metodologia de promoção baseada em resultados o gestor, além de engajar os servidores com um processo transparente, também tem ao seu dispor informações sobre as competências de seus subordinados e, com isso consegue gerí-las, investindo nas formações técnicas e comportamentais faltantes na equipe.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa consiste em avaliar o desempenho dos gestores técnicos da área no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, contribuindo para a transformação da área, implementação de um programa de sucessão, transparência nas escolhas e a criação de mecanismos de desenvolvimento eficientes dos servidores.

2 Fundamentação teórica





2.1. Gestão de Pessoas

A administração pública brasileira vem sofrendo inúmeras transformações até os dias de hoje. Conforme Costa (2008), as modernizações das estruturas da gestão pública ganharam destaque com a Revolução de 1930. A nova dinâmica de instauração da modernidade, com a separação entre Estado e mercado e criação de novas instituições deram abertura à sua racionalização. Estas transformações foram acentuadas principalmente a partir da década de 1990, quando se busca adotar uma perspectiva estratégica orientada para resultados.

Tendo como parâmetro a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão (Bresser-Pereira, 1998; Costa, 2008; Peters, 2008). Após as mudanças pretendidas pelas reformas gerencialistas, principalmente na década de 1990, os dirigentes passaram a lidar com muitas contradições relacionadas à transformação contínua das organizações (Barbieri, 2012). Salienta-se que estas contradições impulsionaram estudos relacionados a estilos de liderança, estrutura organizacional, medidas de desempenho, administração de recursos humanos, tecnologia, cultura e estratégia no setor público (Salles; Villardi, 2017; Nascimento; Emendoerfer; Gava, 2014; Moura; Souza, 2016).

Para Costa (2008), essas reformas objetivavam a redefinição do papel do Estado, deixando de ser prestador de serviços e reforçando sua postura de regulador e provedor desses serviços. Nessa nova perspectiva, caminhava-se para uma administração pública gerencial, mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania, tendo que modificar tanto o plano institucional-legal, quanto o plano cultural e de gestão, para atingir seus objetivos.

Neste sentido, segundo Mascarenhas (2008) surgem modelos de gestão orientados para resultados. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva”

Fischer (1998), pontua que a área de Gestão de Pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A elaboração e o monitoramento de processos comportamentais regulam o ambiente e são a chave para uma boa gestão. Observa-se assim, uma transição da gestão de recursos humanos com foco no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a Gestão Estratégica de Pessoas, direcionada para a articulação funcional e de objetivos individuais e organizacionais (LEGGE, 2005)

Dessa forma, a definição da área de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas contempla a gestão dos aspectos legais das relações de trabalho e a subjetividade humana numa mesma dimensão, bem como a historicidade que envolve a pessoa humana (CHANLAT, 1994).

Ademais, o conceito contemporâneo de gestão estratégica de pessoas entende que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem estar inter-relacionadas e integradas à estratégia organizacional e sejam resultado de uma postura mais proativa que reativa; estejam voltadas para a criação de uma ambiência que favoreça o desenvolvimento de competências (Carbone et al., 2005) e da sustentabilidade organizacional (Freitas; Jabbour; Santos, 2009); e considerem as expectativas e necessidades das pessoas (Dutra, 2008).

Para Hondeghe et al, (2006), a gestão estratégica de pessoas representa uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização, o que confere a essa área





atribuição de fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar. Para Macedo et al, (2015), gerir pessoas de modo estratégico requer entendê-las, conhecer um pouco mais de suas essências, formações, personalidades, comportamentos e relacionamentos

Assim, os modelos de gestão estratégica de pessoas propõem o alinhamento entre os recursos humanos e os objetivos da entidade considerando essas características. Amaral (2006) sugere que é necessária uma mudança profunda no que tange ao mapeamento das competências requeridas e à reestruturação da área de RH, para que a organização tenha condições de alinhar seu capital humano às estratégias da organização.

Além disso, a implementação desse modelo implica na ruptura com determinados padrões gerenciais em vigor e no profundo repensar de outros aspectos decorrentes da formação histórica da administração pública e de traços culturais próprios desse setor (Schikmann, 2010).

Importa ponderar que Moura, Dias e Silva Júnior (2013), em estudos sobre a área de gestão de pessoas constataram a existência de traços burocráticos rígidos na estrutura da área, com a presença de componentes patriarcais na gestão aplicada e de agentes “sufocados” pelo trabalho, com pouco espaço para reflexão sobre a sua ação e sobre o que significa uma gestão estratégica de recursos humanos. Os autores mostraram que a configuração organizacional-administrativa desta unidade compromete a transição da gestão de pessoas de operacional e reativa para uma gestão mais estratégica e proativa.

Verifica-se, portanto, como destaca Carvalho et al. (2009), o reconhecimento da importância da gestão de pessoas na administração pública, embora a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios ainda precisa ser concretizado.

2.2. Gestão para resultados

Na administração pública federal brasileira, destaca-se a introdução da gestão por competências como modelo orientador da gestão de pessoas (Brasil, 2006). Entre os fatores que têm contribuído para impulsionar a aplicação desse modelo de gestão no serviço público em vários países, a OCDE (2010) aponta o interesse dos governos em: investir nas habilidades gerenciais de servidores públicos de alto escalão; introduzir formas flexíveis de trabalho no setor público; e aprimorar o planejamento estratégico da força de trabalho (indo além das variáveis quantidade e custo) e o desempenho no serviço público

Pontua-se que a gestão por competência não se contrapõe ao modelo de gestão estratégica de pessoas, se complementam. Dessa forma, orientando-se pelos objetivos estratégicos estabelecidos, as políticas e ações de RH voltam-se para a identificação das competências humanas necessárias à concretização desses objetivos e para o desenvolvimento de competências. Nesse modelo, portanto, os parâmetros e os instrumentos de gestão de pessoas estão direcionados para o propósito estratégico da organização, como afirma Dutra (2008).

Assim a implementação desses novos modelos implica na ruptura com determinados padrões gerenciais em vigor e no profundo repensar de outros aspectos decorrentes da formação histórica da administração pública e de traços culturais próprios desse setor (Schikmann, 2010).

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. Para Schikmann (2010), a política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior



envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Neste sentido, citando ainda Schikmann (2010), o desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual.

Ressalta-se que modelo de gestão por competências, entendido como um “conjunto de atividades destinadas a explorar o desenvolvimento ideal das habilidades de indivíduos e grupos, com o objetivo de alcançar a missão da empresa e melhorar desempenho do funcionário”(BUDGET; GAZIT, 2015, p. 16.), buscado pela Administração Pública, aumenta a responsabilidade dos dirigentes e dos servidores com o serviço prestado, bem como a necessidade de institucionalizar valores organizacionais que refletem o interesse público

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter (Amaral, 2006).

Em complementação, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), definem competências como o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização. Em uma outra visão, seria o somatório entre as competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidade e atitudes) requeridas para cada função.

Dada a complexidade organizacional da administração Pública, Bergue (2014) sugere que a implementação do modelo de gestão por competências comece pelas atividades de chefia e de assessoramento.

Nessa perspectiva, as designações devem estar imbuídas de um profissionalismo que busque harmonizar a dimensão da confiança pessoal e a dos critérios técnicos, não sendo constitucionalmente compatível que os ocupantes de funções sejam indivíduos destituídos de predicados objetivos necessários ao exercício da função, como habilitação, capacitação ou virtude (BORGES, 2012).

A investitura em cargos de confiança também deve considerar as competências dos servidores e, nessa perspectiva, o processo precisa acontecer de maneira objetiva, impessoal e transparente, levando-se em consideração competências específicas – como as técnicas e vinculadas às atribuições –, e genéricas – a exemplo das competências estratégicas, interpessoais e gerenciais (PIRES et al., 2005).

Ademais, dada a importante posição que os cargos de confiança ocupam, o processo de seleção dos titulares deve levar em conta a capacidade do servidor de contribuir para o alcance dos objetivos e das metas institucionais, a fim de evitar o risco de não valorizar a competência, a capacidade, a eficiência, o capital humano e o moral da organização (CAPUANO, 2015).

Pontua-se, portanto, a relevância do processo de escolha dos titulares dos cargos de livre nomeação e exoneração, que não deve prescindir da análise das competências necessárias ao seu exercício, sob pena de afetar a entrega de resultados.

3 Metodologia

Considerando a relevância do processo de escolha de gestores para a área de gestão de pessoas e a imperiosidade de se ter uma gestão estratégica de pessoas alinhada à gestão por





competência com vistas a potencializar as entregas e resultados, foi realizado estudo na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, estrutura hierarquicamente subordinada à Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) e à Secretaria Executiva (SE) e é responsável por planejar, coordenar, acompanhar e orientar administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. A área possui 184 (cento e oitenta e quatro) servidores, em exercício na Assessoria da Coordenação, em 05 (cinco) coordenações técnicas especializadas, 07 (sete) divisões e 17 (dezesete) serviços, com o objetivo de conhecer um perfil “competitivo” para assumir cargos de gestão, considerando a necessidade do gestor atual da área.

Para tanto, foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a qual consiste em uma forma de auxiliar na tomada de decisão, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (ENSSLIN, 2002). Ademais, segundo Ensslin; Montibeller e Noronha (2001) a utilização da metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista, pode ser útil para os decisores, com o propósito de apoiar sua decisão, isto é, desenvolver seu entendimento a respeito de um dado contexto decisório.

Destaca-se que a MCDA-C ao propiciar a reflexão, permitindo a decisão compartilhada torna-se extremamente relevante na função de gerir as pessoas em uma instituição complexa e completa como o Ministério da Saúde.

Salienta-se que na fase de aplicação da metodologia foram realizadas 6(seis) reuniões com o gestor da área. Posteriormente, baseando-se nos indícios apresentados e valendo-se da necessidade de correlacionar o perfil dos servidores que ocupam, atualmente, cargos de gestão e assessoramento aos resultados obtidos na aplicação da metodologia MCDA-C foram realizadas 3 (três) reuniões, o gestor realizou o preenchimento de características pelo gestor de 25 (vinte e cinco) servidores que ocupam funções de gestão de coordenadores de áreas técnicas e de chefes de setores (níveis 3 e 2) e assessoramento, posteriormente foi realizado questionamento ao gestor quanto às recomendações frente aos resultados apresentados.

Importa pontuar que a MCDA-C para atender ao objetivo de apoio à decisão, subdivide-se em três fases: estruturação, avaliação e elaboração de recomendações (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001).

A primeira fase da estruturação consiste em conhecer os aspectos inerentes ao problema a ser resolvido e ao contexto decisório, com a finalidade de compreendê-lo, seguido da identificação dos atores envolvidos. Nesta fase, define-se o rótulo (nome) que descreve o problema em questão, os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) considerados a primeira preocupação manifestada pelos decisores e são conectados os pontos de complexidade menor com os de complexidade maior, de forma a serem mensurados os Ponto de Vista Fundamental (PVF) e e Ponto de Vista Elementar (PVE) e seus descritores (KEENEY, 1992; ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001)

Concluída a fase de estruturação, passa-se a fase de avaliação, na qual é construída a função de valor para cada um dos descritores construídos anteriormente. Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a função de valor configura-se como uma representação matemática da intensidade de preferência - diferença de atratividade - entre os níveis de impacto de um descritor.

A última fase, consiste na etapa de recomendações, a qual serve para o decisor como apoio na identificação das formas de melhoria do estado atual de seu objeto de estudo (ENSSLIN et al, 2013). Conforme Ensslin; Montibeller e Noronha (2001), nesta fase são definidas as ações, segundo o problema, a análise de sensibilidade das respostas da modelagem frente às variações dos parâmetros utilizados, além do desenvolvimento de estratégias para a ação e análise de sensibilidade do modelo.



Para fins deste estudo serão considerados os resultados obtidos na fase de avaliação, focando-se na fase de recomendação como instrumento de definição de ações e estratégias para melhoria dos resultados obtidos

4 Análise de discussão de resultados

A partir os resultados da etapa de avaliação da metodologia MCDA-C, alcançado o entendimento de qual o perfil adequado a ocupação de cargos de gestão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoa o gestor adquiriu conhecimento para avaliar impactos e ações a serem implementadas para impulsionar o desempenho e potencializar as entregas na área de gestão de pessoas.

Salutar destacar que na fase de avaliação, é construída a função de valor para cada um dos descritores construídos anteriormente. Para fins desta pesquisa foram considerados 07 (sete) descritores divididos em “Perfil profissional do Servidor” - competências comportamentais, conhecimentos técnicos (formação acadêmica, conhecimento em gestão de pessoas), grau de conhecimento; e Perfil de habilidade dos servidores, - , habilidades comportamentais (colaboração e visão sistêmica) e liderança - para os quais foram consideradas porcentagens frente a preferência do gestor, Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a função de valor configura-se como uma representação matemática da intensidade de preferência - diferença de atratividade - entre os níveis de impacto de um descritor.

Assim foram agregadas as avaliações locais das ações potenciais em uma única avaliação global utilizando a fórmula de agregação aditiva (KEENEY E RAIFFA, 1993), valendo-se da soma ponderada dos valores parciais obtidos por uma determinada ação, nos diversos critérios, sendo a ponderação feita pelas taxas de substituição dos critérios. ao utilizar a fórmula para a situação atual chegou-se um total de 36,1 pontos.

$$V(SQ) = 50\% * \{ (30\% * 29) + 35\% * [(50\% * 20) + (50\% * 38)] + 35\% * 23 \} + 50\% * \{ 50\% * [(40\% * 31) + (60\% * 29)] + (50\% * 61) \}$$

$$V (SQ) = 50\% * (8,7+10,15+8,05) + 50\% * (50\% * 29,8) + 30,5$$

$$V (SQ) = (50\% * 26,9) + (50\% * 45,4)$$

$$V (SQ) = 36,15 \text{ pontos}$$

Desta forma, aferiu-se o grau de alinhamento entre os perfis para ocupação de cargos de gestão com o objetivo de Gestor de Pessoas, obtendo empiricamente uma pontuação mínima de 36,15. Ademais ficou evidenciado que o candidato considerado “competitivo” para a ocupação de cargos de gestão, na visão do gestor deverá possuir, minimamente, as seguintes características:

- A. Possui duas competências comportamentais desenvolvidas.
- B. Possui especialização em área de gestão ou relacionada à área de gestão
- C. Conhece os processos na área de atuação.
- D. Servidor com algumas competências definidas.
- E. Colaborou com três ações estratégicas da gestão de pessoas
- F. Demonstrou visão sistêmica em três ações estratégicas em gestão de pessoas.
- G. Perfil participativo de liderança, direcionado a ouvir as opiniões dos liderados, mantendo a conexão com a equipe



Assim, feita a análise dos perfis dos servidores que ocupam cargos de gestão e assessoramento, obteve-se os seguintes resultados relacionados ao Perfil Profissional do Servidor:

Tabela 1 - Competências comportamentais

Competências	Quantitativo de servidores	Porcentagem
5 ou mais	08	32%
4	02	8%
3	03	12%
2	08	32%
1 ou nenhuma	04	16%
TOTAL	25	

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Leme (2006) as competências comportamentais representam o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto nos resultados de seu trabalho. Envolve o pensar, sentir e agir, diante das situações vivenciadas no dia a dia. Para Fleury (2001) a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um bom desempenho do ser humano, ou seja, é um conjunto de aprendizagem social e também comunicacional, nutrida por meio de um sistema de avaliações.

As competências comportamentais, representadas pelas atitudes, envolvem a forma como o colaborador age junto aos pares, superiores e subordinados (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004) e indicam a vantagem competitiva da organização, diante de situações complexas e desafiantes

Neste sentido, as competências comportamentais são atitudes do profissional que impactam em seus desempenhos e resultados. Considerando o quantitativo de competências necessárias para se tornar “competitivo”, observa-se que 84% dos servidores analisados possuem este requisito preenchido.

Tabela 2 - Conhecimento técnico: formação acadêmica

Formação Acadêmica	Quantitativo	Porcentagem
Doutorado	0	0
Mestrado	0	0
Especialização	15	60%
Graduação na área de GP	03	12%
Graduação em outra área	07	28%
Sem graduação	0	0
TOTAL	25	

Fonte: Dados da pesquisa



A escolaridade dos profissionais de RH foi durante décadas, baixa, no entanto, mais recentemente o mercado de trabalho tende a estar representado por profissionais de RH altamente qualificados (Ulrich *et al.*, 2013), assim frente a necessidade de profissionalização e aprimoramento dos conhecimentos, definiu-se como nível competitivo a formação acadêmica especialização. Sendo assim, observa-se conforme tabela 2 que 60% dos servidores possuem o nível de formação acadêmica considerada pelo gestor como adequada.

Tabela 3- Conhecimento técnico: conhecimento técnico em Gestão de Pessoas

Conhecimento técnico	Quantitativo	Porcentagem
Na área de gestão de pessoas na totalidade	07	28%
Na área de atuação	18	72%
Não conhece	0	0
TOTAL	25	

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados coletados na pesquisa, observa-se que 72% detém conhecimento na sua área de atuação, em consonância com os dados obtidos na aplicação da metodologia MCDA-C.

Importante destacar que os profissionais generalistas são aqueles que possuem competências e experiências mais diversificadas. Por outro lado, os profissionais que se enquadram na categoria dos especialistas possuem um domínio mais técnico, com a prática mais voltada para uma área específica de conhecimento.

Relativamente aos papéis que estes profissionais podem desempenhar, o estudo de Ulrich et al. (2013) demonstra que o papel do profissional de RH como generalista sofreu um decréscimo, o que demonstra que os profissionais de RH se especializam numa determinada área

Ressalta-se que na área funcional “Generalista” surge uma designação diferenciadora “Human Resources Business Partner” que surge com alguma relevância na nossa amostra e que vai ao encontro da literatura quanto à necessidade dos profissionais de RH se tornarem em parceiros de negócio das organizações (ULRICH et al., 2008).

Com base nos valores apresentados pelo gestor o perfil generalista parece, em um primeiro momento ser mais adequado aos cargos de gestão.

Tabela 4- Habilidades comportamentais: colaboração

Colaboração em ações estratégicas de Gestão de Pessoas	Quantitativo	Porcentagem
5 ações	05	20%
4 ações	02	8%
3 ações	02	8%



2 ações	06	24%
1 ação	09	36%
nenhuma	01	4%
TOTAL	25	

Fonte: Dados da pesquisa

A habilidade, segundo Leme (2011) é revelada como o saber fazer, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos no dia a dia, adquirindo experiência. Assim, a colaboração está relacionada ao ato de se integrar para a consecução de uma ação.

Para Senge (1998), as equipes de destaque desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento – uma confiança operacional – em que cada membro tem consciência dos outros membros e age em complementaridade aos demais.

Desta forma, considerando os estudos e as características definidas pelo gestor, apenas 36% se adequam ao perfil competitivo, colaborando e agindo com integração e complementaridade com os demais atores, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 5- Habilidades comportamentais: visão sistêmica

Visão sistêmica	Quantitativo	Porcentagem
5 ações	1	4%
4 ações	2	8%
3 ações	3	12%
2 ações	5	20%
1 ação	6	24%
nenhuma	8	32%
TOTAL	25	

Fonte: Dados da pesquisa

Toda organização possui estruturas inter relacionadas que podem ser consideradas um sistema. O modo de compreender essas relações é parte de uma construção mental, ou seja, uma visão sistêmica sobre esta relação no dado contexto (ALVES, 2012).

Senge (1991), ao tratar da aprendizagem organizacional. Para o autor, o pensamento sistêmico é a disciplina que visualiza o todo, reconhece padrões e inter-relações e aprende como estruturar essas inter-relações de forma mais eficiente e efetiva.

Considerando a pesquisa realizada, observa-se que 24% dos servidores atendem à característica solicitada e 76% não atendem ao solicitado.

Para Zanelli (2014), em sistemas institucionais, exercer liderança significa estar centrado nos grupos, podendo ou não ocupar cargos ou apoio institucional. É o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a



capacidade de correr riscos para cumprir metas o que faz um líder. Quer dizer, é imprescindível destacar que liderar é resultado de um processo interativo entre pessoas que têm aspirações compartilhadas e que devem ser cumpridas em um determinado cenário institucional.

Considerando a teoria trilha-meta (House, 1971, 1974) o líder efetivo, mostra a seus colaboradores os caminhos a serem trilhados para o alcance das metas do trabalho e esclarecem a conexão entre elas e os desejos e valores individuais.

A teoria identifica quatro tipos principais de comportamentos de liderança.: i) a liderança apoiadora mostra consideração pelas necessidades dos subordinados e proporciona uma atmosfera amigável no trabalho. ii) a liderança diretiva informa os subordinados sobre expectativas relacionadas ao trabalho, dá diretrizes claras e informa regras e procedimentos. iii) a liderança participativa consulta a equipe e considera opiniões e sugestões para tomar decisões. iv) a liderança realizadora estabelece ênfase na necessidade de excelência no desempenho e confia na capacidade dos subordinados.

Neste sentido, líderes devem escolher comportamentos entre estilos diretivos, participativos, apoiadores e realizadores, que ajudem a definir metas, esclarecer caminhos, remover obstáculos, prover apoio e motivar os liderados (House, 1971; Bass, 1990; Northouse, 2013; Yukl, 2010)

Com relação a liderança observa-se que na visão do gestor 56% do público da pesquisa precisa desenvolver a liderança. Com relação ao Estilo, 18% se adequam às características sugeridas, e quanto ao tipo, 81% possuem o tipo de liderança liberal direcionada para a equipe.

Tabela 6- Perfil de Liderança

Estilo	Quantitativo	Porcentagem
Liderança Diretiva	0	0
Liderança apoiadora	3	27%
Liderança participativa	2	18%
Liderança orientada para a realização	6	55%
TOTAL	11	

Fonte: Dados da pesquisa

Tipo	Quantitativo	Porcentagem
Coach	0	0
Liberal	9	81%
Democrático	1	9%
Autocrático	1	9%
TOTAL	11	

Fonte: Dados da pesquisa

Comentado [U1]: Faltou o título dessa tabela



Para Bendassolli; Magalhães; Malvezzi *apud* Zanelli (2014), a liderança transformacional é descrita como capaz de transformar o liderado por meio da elevação do seu nível de consciência sobre a importância tanto dos resultados quanto da forma de alcançá-los. O líder transformacional influencia as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais. Suas ações sensibilizam membros de equipe para valores e missões significativas, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento. Além disso, líderes transformacionais inspiram e encorajam os demais para o esforço necessário ao alcance de uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa.

Apresentados o panorama individualizado de características, destaca-se a metodologia MCDA- C vale-se das avaliações locais para construir uma única avaliação global. Neste sentido, o servidor avaliado pode não deter características sugeridas em um ponto, mas globalmente, alcançar o valor indicado para o perfil “competidor” ou “excelente”, ao tempo em que um servidor pode deter características sugeridas e globalmente está no perfil comprometedor. Observa-se o quadro a seguir com os resultados globais obtidos da análise dos gestores da COGEP.

Tabla 7 - Avaliação - MCDA-C

Pontuação	Quantitativo de servidores
> 36,1	02
30 a 35,9	04
20 a 29,9	04
< 20	15
Total	25

Fonte: Dados da pesquisa

Dos dados obtidos, observa-se que 02 gestores apresentam características dentro do perfil competitivo, e que 04 gestores possuem perfil aproximado. Fato este que permite inferir a necessidade de aprimoramento de competências dos gestores para a implantação de um programa de sucessão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, paralelamente a adoção de ações estratégicas de aprimoramento do desempenho dos servidores lotados na área e de consolidação de uma política contínua de capacitação e desenvolvimento.

Neste sentido, para Schikmann (2010), a política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Em relação à capacitação, Shickmann (2010) afirma que deve ocorrer de forma contínua. É essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores (Coelho, 2004)



Considerando a posição do gestor, este se manifestou da seguinte forma: “Partindo do pressuposto que os perfis estão tendendo para o “comprometedor”, presumo ser importante aplicar nivelamento para atualização das características de lideranças a todos os ocupantes de cargo de gestão. Neste aspecto, cursos curtos e introdutórios de boas práticas de gestão e liderança ajudam e podem colaborar no desenvolvimento de visão estratégica e, sobretudo, entender nossas limitações para gerir equipes. Intensificar a comunicação e monitoramento dos projetos para garantir as entregas pactuadas, com isso gerar e compartilhar conhecimento, por intermédio dos resultados, e assim aplicar as boas práticas adotadas de forma mais linear possível aos processos semelhantes e, utilizar de multiplicadores os engajados e destacar os esforços daqueles que buscam o desenvolvimento. Criar ambientes de colaboração para troca e integração de ideias e experiências, potencializar os espaços criativos e inovadores de ações. Promover a celebração das conquistas para aumentar a sinergia. Entender as dinâmicas dos contextos internos e externos para alinhar as expectativas. Apresentar o propósito para focar e centrar os esforços de modo assertivo. Entender e compreender as diferenças de lideranças e líderes para melhor promover os perfis sucessórios capazes de, em tese, seguir com os projetos e entregas sem recuos”.

5 Conclusão

Ascender profissionalmente, em grande parte dos casos, significa assumir um cargo de liderança/gestão. Mas nem todos os profissionais têm o perfil ou estão preparados para ser um gestor no momento em que esse desafio é oportunizado.

Neste trabalho, valendo-se da metodologia MCDA-C criou-se a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que melhor preparem os servidores para a ocupação de cargos de gestão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

A partir do estudo, restrito à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, o gestor poderá vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a performance, a ampliação e melhoria dos resultados, com vistas à instituição de uma gestão estratégica de pessoas. Recomenda-se, como práticas intervencionistas, a construção de um mapa de competências e adequações no Programa de Desenvolvimento de Pessoas, projetando o aperfeiçoamento de competências e o aprimoramento de conhecimentos gerenciais, com foco no desenvolvimento de lideranças, a adoção de um planejamento de força de trabalho e capacitações continuadas, propositura de ações de integração e inter relacionamento entre as áreas, e adequação dos processo de avaliação de desempenho por competências baseado em um processo robusto de gestão por competências.

Pontua-se, por fim, que a utilização da metodologia possibilitou ao gestor apoio para a tomada de decisão quanto à indicação e manutenção de servidores nos cargos de gestão e ganhos na transparência do processo de escolha.

Referências Bibliográficas

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2006.

AMARAL, H. K. DO. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público, v. 57, n. 4, p. 549-563, 20 fev. 2014.





BERGUE, S.T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOUDJIT, Assia; GAZIT, Samia. L'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés Cas de l'entreprise: SENTEX kherrata. 2015. 96 f. Dissertação (**Mestrado**) - Curso de Sociologie, Département Des Sciences Sociales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Béjaïa, Algérie, 2015.

BRESSER- PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CHANLAT, J. O **significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica**. Organização & Sociedade, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994

CAPUANO, E.A. (2015). **Gestão por competências no setor público: Experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público, 66(3), 371-394. doi:10.21874/rsp.v66i3.574

COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público (RSP), v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

COSTA F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829- 74, 2008

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

ENSSLIN, L; MONTIBELLER, G. N; NORONHA, S.M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis, Insular, 2001.

ENSSLIN, L; et al. **Identificação das Necessidades do consumidor no Processo de Desenvolvimento de Produtos: Uma proposta de Inovação Ilustrada para o Segmento Automotivo**. Revista Produção, v 21, n 4, p 555-569, 2010.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Rev. administração contemporânea., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. In: www.scielo.com.br

KEENEY, R.I. Value-focused thinking: A path to Creative Decision-making. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992. In: TEZZA; R; ZANCOPÉ, F, C; ENSSLIN, L. **A metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas -Ano 5, nº 01, Jan-Mar/2010, p.125 - 142.

LEME, R. **Proposição metodológica da gestão e avaliação de desempenho com foco em competências**. In: GONÇALVES, E. et al. (ORG). **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda , 2011, p. 01 - 36.





PETERS, B. G. **Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar.** Revista do Serviço Público, v. 59, n. 3, p. 289- 307, 2008

ULRICH, D., Youger, J., & Brockbank, W. (2008). **The twenty-first-century HR Organization.** *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.

ULRICH, D., Youguer, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). **The State of the HR Profession.** *Human Resource Management*, 52(3), 457-471

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, 43(2),347-369, 2009 .

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: Enap, 2010.

Welter, M., Santos, C. A. M. D., Corrêa, L. M., & Alves, J. B. da M. (2020). **VISÃO SISTÊMICA NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO (CiRM).** Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.962>

WOOD JR, T. PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

ZANELLI, Borges- Andrade & Bastos(org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2 ed. – Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.