

# DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS POR COMPETÊNCIAS

---

Anielson Barbosa da Silva,  
Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo e  
Simone Maia Pimenta Martins Ayres

COLEÇÃO  
**Gestão**  
*Pública*

# **Desenvolvimento de carreiras por competências**

Enap Escola Nacional de Administração Pública

*Presidente*

Diogo Godinho Ramos Costa

*Diretoria de Seleção e Formação de Carreiras*

Diana Magalhães de Souza Coutinho

*Diretor de Educação Continuada*

Paulo Marques

*Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento*

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

*Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação*

Fernando de Barros Filgueiras

*Diretora de Gestão Interna*

Camile Sahb Mesquita

*Editor:* Fernando de Barros Filgueiras. *Revisão:* Luiz Augusto Barros de Matos e Renata Fernandes Mourão. *Projeto gráfico:* Ana Carla Gualberto Cardoso. *Editoração eletrônica:* Clara Garcia Portilho

# **Desenvolvimento de carreiras por competências**

*Anielson Barbosa da Silva*

*Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo*

*Simone Maia Pimenta Martins Ayres*

Brasília  
Enap  
2019

---

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

S5861d Silva, Anielson Barbosa da

Desenvolvimento de carreiras por competências / Anielson Barbosa da Silva; Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo; Simone Maia Pimenta Martins Ayres. -- Brasília: Enap, 2019.

105 p. : il. (Coleção Gestão Pública)

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-256-0119-3

1. Servidor Público. 2. Administração Pública. 3. Carreira Pública. 4. Competência Administrativa. I. Título. II. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. III. Ayres, Simone Maia Pimenta.

CDU 35.08

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# SUMÁRIO

<b>Sobre os autores.....</b>	<b>7</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1 – A Gestão da carreira do servidor público .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2 – Modelos de gestão de carreira: limites e possibilidades no setor público.....</b>	<b>21</b>
2.1 Modelos de gestão de carreira .....	22
2.2 Reflexões da carreira no setor público .....	26
<b>Capítulo 3 – A gestão por competências como alternativa para ressignificar a gestão da carreira no setor público .....</b>	<b>31</b>
3.1 Difusão da noção de competências como base de uma política de gestão de pessoas no serviço público .....	37
<b>Capítulo 4 – Gestão da carreira e desenvolvimento de competências .....</b>	<b>45</b>
4.1 O desenvolvimento de carreiras por competências como balizador das políticas de gestão de pessoas no setor público .....	45
4.2 A delimitação de uma política de gestão de pessoas como base para a gestão da carreira e o desenvolvimento do servidor.....	49
4.3 Planejamento de recursos humanos: um dos pilares de um sistema de gestão da carreira .....	55
4.4 Integrando a gestão de carreiras, o desenvolvimento e a gestão de desempenho por competências.....	60

<b>Capítulo 5 – Competências gerenciais e trilhas de desenvolvimento: uma proposta de desenvolvimento da carreira de gestor público.....</b>	<b>71</b>
5.1 Fatores subjacentes ao desenvolvimento gerencial no setor público.....	73
5.2 Programa de desenvolvimento gerencial no setor público como diretriz estratégica para a gestão da carreira .....	76
5.3 Desenvolvimento gerencial a partir de trilhas de aprendizagem .....	82
<b>Capítulo 6 – Reflexões Finais.....</b>	<b>93</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>97</b>

## SOBRE OS AUTORES

**Anielson Barbosa da Silva.** Pós-doutor em Psicologia pela Universidade de Valência/Espanha (2018). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1999) e Graduação em Administração pela UFPB (1993). Professor Associado do Departamento de Administração da UFPB nas áreas de Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e Carreira. Professor dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI). Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC) e fundador do Observatório de Pesquisa e Prática em Administração (OPPA) da UFPB. Diretor de Ensino de Pós-Graduação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (2018-2020). Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2 (2012-2021). Organizador dos Livros *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais* – Editora UFPB (2015) e *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* – Editora Saraiva (2010). Autor do Livro *Como os Gerentes Aprendem?* – Editora Saraiva (2009). Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de interesse de pesquisa e prática são aprendizagem gerencial e organizacional, gestão de pessoas por competências, comportamento organizacional, gestão da carreira, competências socioemocionais e gestão universitária.

**Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.** Doutora em Administração com área de concentração em Aprendizagem e Competências (2015) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba com período sanduíche na Université Paris-Est (Paris/França). Mestre em Administração com área de concentração em Organização



e Recursos Humanos, pela Universidade Federal da Paraíba (2003) e graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2000). Professora da Universidade Federal da Paraíba na área de Administração Geral e Recursos Humanos e Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI). Avaliadora Ad hoc INEP/MEC. Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UFPB (2011-2012 e 2017-2019). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão pública, gestão de pessoas, aprendizagem, competências, metodologias ativas e cursos de mestrado profissional.

**Simone Maia Pimenta Martins Ayres.** Doutora em Gestão com área de concentração em Marketing (2018) pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão da Universidade de Évora em Portugal. Mestre em Administração com área de concentração em Organização e Recursos Humanos, pela Universidade Federal da Paraíba (2012) e graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1998). Professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, na área de Estratégia Organizacional. Coordenadora da Empresa Júnior de Administração da UNIVASF. Autora de dois capítulos do Livro Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais – Editora UFPB (2015) e de um capítulo do livro Trabalho, Saúde e Sustentabilidade – Editora da UECE (2019). Tem experiência em gestão, com atuação nas áreas: gestão estratégica, gestão de pessoas, competências e aprendizagem organizacional. Docente credenciada da Escola Nacional da Administração Pública – ENAP na área de gestão por competências (2011 até o momento).

## INTRODUÇÃO

Quando abordamos a carreira no contexto da gestão pública e consideramos as perspectivas mais contemporâneas da gestão de pessoas no serviço público, percebemos a necessidade de pensar a carreira tanto no espaço social da atuação do servidor, ou seja, o órgão público e uma categoria de servidores, que se desenvolve ao longo do tempo a partir de parâmetros legais, como também por meio de políticas de gestão de pessoas mais específicas e concebidas por cada órgão ou unidade.

Uma pessoa, ao ingressar no serviço público, precisa pensar a sua carreira no tempo e no espaço social de sua atuação profissional, uma vez que não deve colocar a responsabilidade pelo seu desenvolvimento apenas nas políticas públicas de desenvolvimento de pessoal, mas também assumir essa responsabilidade como uma escolha profissional, uma vez que o termo escolha caracteriza um significado importante ligado à carreira.

Ao longo de sua vida no setor público, cada servidor exerce um papel que envolve vários comportamentos e atitudes ligados ao trabalho, vinculados a um conjunto de atribuições e responsabilidades que demandam a combinação, a mobilização e a integração de competências profissionais.

Como o ingresso no serviço público para a maioria das carreiras envolve a mensuração do nível de conhecimentos, por meio de um concurso público, o exercício profissional está vinculado a uma carreira profissional, que não depende apenas de conhecimentos, mas de uma série de recursos, habilidades e atitudes que são construídos a partir de processos de desenvolvimento e que caracterizam uma competência profissional.

Este livro discute uma abordagem de carreira centrada no desenvolvimento de competências profissionais, porque acreditamos que a noção de carreira no serviço público pelos servidores está mais vinculada à progressão funcional, a partir de classes e níveis, por meio de tempo de serviço, capacitações e avaliação de desempenho.

Nossa intenção é indicar a necessidade de pensar a carreira como um itinerário formativo, de desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional. Além disso, a carreira no setor público também pode ser vinculada ao desenvolvimento de competências gerenciais, de modo a contribuir para a qualificação de servidores para o exercício de cargos de gestão a partir de programas de formação de gestores públicos.

Este livro está estruturado em cinco capítulos. Os três primeiros focalizam as bases teóricas que fundamentam a gestão de carreira e a gestão por competências no setor público, e os dois últimos apresentam uma abordagem mais aplicada sobre como promover o desenvolvimento de carreiras por competências.

De forma mais específica, o primeiro capítulo faz uma reflexão sobre a noção de carreira no serviço público, com ênfase no significado do termo e sua trajetória histórica, enfatizando a sua difusão no setor público, seus desafios e dificuldades de implantação.

O segundo capítulo aborda os modelos de gestão de carreiras, desde o tradicional até os denominados modernos, em especial os modelos de carreira proteana e sem fronteiras, proporcionando uma reflexão sobre esses modelos no âmbito da administração pública.

O terceiro capítulo faz um resgate histórico da noção de competências, com ênfase nas perspectivas analíticas, uma vez que envolve um construto multinível e discute a história e a sua difusão no setor público como base para uma política de gestão de pessoas. Os vetores de desenvolvimento, processos e diretrizes são indicados como base para a difusão de um sistema de gestão de pessoas no setor público.

A partir de uma abordagem mais aplicada, o quarto capítulo procura apresentar alguns direcionamentos para promover a gestão da carreira e o desenvolvimento de competências. Essa relação entre carreira e desenvolvimento por competências é possível por meio da difusão de um sistema de gestão de pessoas por competências, o que demanda a necessidade de estabelecer, para cada órgão público, uma política de gestão de pessoas. Também abordamos como o planejamento de recursos humanos é a base para a gestão da carreira nas instituições

públicas e finalizamos com uma visão integradora entre a gestão de carreira, desenvolvimento e gestão de desempenho.

No último capítulo do livro, abordamos uma proposta de desenvolvimento para a carreira gerencial no setor público, com ênfase na proposta de um programa de desenvolvimento gerencial utilizando as trilhas de aprendizagem.

Apesar deste livro focalizar majoritariamente na gestão pública em nível federal, acreditamos que também pode ser difundido nos níveis estadual e municipal, uma vez que a profissionalização dos servidores a partir da gestão de pessoas também deve ser pensada de forma estratégica pelos agentes públicos que atuam nos estados e nas prefeituras.

Esperamos que este livro suscite não apenas reflexões sobre o desenvolvimento de carreiras por competências no serviço público, mas que auxilie os órgãos públicos na concepção de planos de carreira para os servidores. É objetivo, também, que motive os agentes públicos que atuam na gestão de pessoas, ao planejamento e desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas por competências para os servidores alinhadas ao contexto da ação profissional.



# CAPÍTULO 1 – A GESTÃO DA CARREIRA DO SERVIDOR PÚBLICO

As reflexões sobre a carreira no serviço público iniciam com uma discussão sobre o seu significado e evolução. O termo carreira tem origem etimológica no latim e significa via carraria (estrada para carros). Ao longo do tempo, vários autores abordaram o significado de carreira. Dutra (2002, p. 99-100), por exemplo, afirma que carreira é uma palavra de difícil definição. O autor a define a partir de duas perspectivas:

- a) carreira como mobilidade pessoal: um caminho a ser trilhado por uma pessoa, uma carreira profissional;
- b) carreira como estabilidade ocupacional, uma profissão, como a carreira militar.

Nesses dois casos, observamos que o conceito de carreira é um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço. As palavras tempo e espaço são centrais na definição de uma carreira, uma vez que delimitam onde a pessoa irá atuar, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e quanto tempo vai demorar para isso acontecer.

No início do século 20, o termo carreira passou a ser utilizado nas organizações com características do modelo burocrático weberiano, como uma perspectiva de ascensões e progressões que tinha como base os critérios de antiguidade e/ou merecimento (SARAVIA, 2010; MARTINS, 2010; MOREIRA, 2015).

Em meados dos anos de 1980, observamos uma importante evolução acerca dos temas relacionados à carreira. Foi uma época marcada pelo crescimento de interesse dos pesquisadores, pelo aumento da produção acadêmica e pela consolidação de teorias e formação de paradigmas sobre o tema (ARTHUR *et al.*, 1989; VELOSO *et al.*, 2011). As carreiras passam a ser entendidas não somente sob o ponto de vista das organizações, mas também considerando a visão do indivíduo. Passam a ser consideradas como posições ocupadas, sequencialmente, durante

a vida profissional, que envolvem uma série de estágios e transições e refletem tanto as necessidades e aspirações individuais quanto as expectativas e imposições das organizações e da sociedade (DUTRA, 1996; SANTOS, 1996; MOREIRA, 2015).

Alguns pontos centrais em torno da carreira e que devem estar presentes na vida das pessoas foram estabelecidos por Carvalho e Nascimento (1997). São eles:

- a) autoconhecimento, indispensável na identificação de suas limitações, potencial e ambição;
- b) aprendizado “pessoal” e “profissional”, visando atingir os objetivos que se propôs atingir;
- c) “maximização de habilidades e comportamentos”, o que indica uma forte valorização de atributos ligados ao saber fazer e saber agir das pessoas; e
- d) consecução dos objetivos de vida, que envolvem não apenas objetivos profissionais, como também objetivos pessoais.

Apesar de mais de vinte anos terem se passado da publicação da edição do livro dos autores, essa discussão em torno da carreira como um processo evolutivo de desenvolvimento pessoal ainda não está disseminada no contexto das organizações públicas federais. Será que as pessoas, ao planejarem ingressar no serviço público, consideram esses pontos centrais ou colocam a estabilidade acima de uma perspectiva evolutiva de carreira? Será que os servidores públicos em exercício percebem a sua carreira como um processo de desenvolvimento ou apenas associam a carreira a progressão funcional?

O termo carreira, no âmbito da administração pública, envolve “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão” (BERGUE, 2010, p. 361).

O conceito ilustra uma visão mais tecnicista associada à carreira e comumente ligada a uma trajetória ou progressão funcional dos servidores, ou seja, o percurso de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública. As carreiras podem ser

consideradas como uma forma de organização dos cargos públicos, que denota um conjunto de cargos de mesma natureza, cujas atribuições requerem similar formação, estruturado com níveis ascendentes de responsabilidade e remuneração (MODESTO, 2016). O Quadro 1.1, a seguir, apresenta alguns conceitos que auxiliam a entender de forma específica a estrutura dos planos de carreira no setor público.

**Quadro 1.1 – Conceitos associados à carreira no serviço público**

Cargos e empregos públicos	Correspondem a esferas de competência funcional integradas por um conjunto de atribuições e responsabilidades passíveis de serem atribuídas aos servidores neles investidos, dotados de denominação própria, número certo de vagas e retribuições pecuniárias estabelecidas, conforme os estágios da correspondente carreira.
Promoção	Evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira, processada por antiguidade ou merecimento, observando-se, nesse caso, os critérios de qualificação e eficiência funcional.
Níveis	Também são gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cuja progressão é, em geral, associada à aquisição de diferenciais no grau de escolaridade e habilitação por parte do servidor.
Classes	Correspondem a gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cujo avanço é determinado pelo desempenho do servidor segundo critérios e eficiência funcional.
Eficiência funcional	Envolve um processo de aferição e está associada ao desempenho do agente público no exercício do cargo por meio de um processo formal regulamentado pelo órgão público.
Qualificação funcional	Está associada à aquisição de titulação, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis da carreira e fixadas no desenho do cargo.

Fonte: elaborado a partir de Bergue (2010, p. 362-363).

As especificidades dos conceitos que auxiliam na delimitação de planos de carreira no setor público ajudam a compreender a sua diferença em relação aos sistemas de gestão da carreira do setor privado,



e isso indica que “a noção de carreira assume, nas organizações públicas, contornos particulares e sensivelmente mais restritos” (BERGUE, 2010, p. 360). No próximo capítulo, vamos discutir os modelos de carreira, mas também delimitar quais são os principais aspectos que integram uma carreira no setor público.

Ainda prevalecem na administração pública federal (APF) os modelos tradicionais de carreira, que não se coadunam aos anseios dos profissionais e às necessidades das organizações contemporâneas (MOREIRA, 2015). Um estudo realizado por Graef e Carmo (2008) analisou o processo evolutivo da reestruturação de planos de cargos e carreiras no âmbito do Poder Executivo federal brasileiro. Trata-se de um relato sobre as muitas mudanças ocorridas no sistema de classificação e organização de cargos e carreiras ao longo do tempo, que os autores classificaram em três diferentes fases, sendo a primeira compreendida no final do regime militar (Plano de Classificação de Cargos – PCC, de 1970); a segunda, na reforma administrativa da Nova República (1986-1987); e, a terceira fase, considerada a partir da década de 1990. As principais mudanças de cada fase estão indicadas no Quadro 1.2.

**Quadro 1.2 – Fases e mudanças no sistema de organização e classificação de carreira no setor público**

Fases	Principais mudanças
<p>Fase 1 – final do regime militar (PCC de 1970)</p>	<p>Edição do Decreto-lei nº 200, de 1967, que estabeleceu as diretrizes gerais de organização e funcionamento da administração pública brasileira para a reforma administrativa, seguida pela aprovação da Lei nº 5.645, de 1970, o instrumento normativo da organização do sistema de pessoal civil da União; que estabeleceu diretrizes para a Classificação de Cargos (PCC) de todo o serviço civil da União, não se aplicando às carreiras militares e da Magistratura, além dos cargos eletivos do Poder Legislativo, disciplinados por legislações específicas.</p> <p>Realização de um estudo que resultou no Relatório Rouanet (1982), que apontava a necessidade de se criar uma escola de governo para a preparação de altos executivos e de se instituir quadro de profissionais com perfil generalista e alta qualificação para a administração federal.</p> <p>Início de um movimento de retorno à forma de organização em carreiras. Assim, a partir de categorias funcionais existentes no PCC, foram estruturadas diversas carreiras, tais como carreira de Procurador da Fazenda Nacional, carreira de Auditoria do Tesouro Nacional, Carreira Policial Federal, todas com a utilização do instrumento do Decreto-Lei criado pelo regime militar.</p>

<p>Fase 2 – reforma administrativa da Nova República (1986-1987)</p>	<p>Elaboração do projeto de lei que fixava novas diretrizes para a organização de um sistema de carreiras e que criava a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, além de um decreto que criava o Subsistema de Capacitação do Sistema de Pessoal Civil da União.</p> <p>Definição do acesso aos cargos públicos efetivos somente mediante concurso público e do regime jurídico único para os servidores públicos.</p> <p>Criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em 1986.</p> <p>Publicação do Decreto-Lei nº 2.403/87, que previa a classificação dos cargos de direção e assessoramento em cargos de provimento restrito, vinculados às classes das carreiras, e de provimento amplo.</p> <p>Aprovação da criação da carreira diplomática (1986) e do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), das instituições federais de ensino.</p> <p>Edição do Decreto-Lei nº 2.346, de 1987, que criou a carreira Finanças e Controle.</p>
--	--

<p>Fase 3 – a partir da década de 1990</p>	<p>Criação do Plano de Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia, que pretendia envolver os quadros de pessoal de todos os órgãos relacionados com atividades de Ciência e Tecnologia.</p> <p>Estruturação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho.</p> <p>Criação das agências reguladoras, autarquias especiais integrantes da administração indireta.</p> <p>Criação de carreiras de atividades específicas voltadas para as atividades finalísticas de órgãos ou entidades, que refletem as necessidades específicas de um órgão isoladamente, a exemplo das carreiras criadas para a Advocacia Geral da União, de Policial Rodoviário Federal, de Fiscal Federal Agropecuário (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA) Auditor Fiscal do Trabalho (Ministério do Trabalho e Emprego – MTE), entre outras.</p>
--	---

Fonte: elaborado a partir de Graef e Carmo (2008).

O estudo de Graef e Carmo (2008) conclui que a terceira fase, ou seja, de 1990 em diante, caracterizou-se por uma busca de soluções específicas a partir da criação de novas carreiras sem uma base conceitual em termos de classificação de cargos e sem uma visão sistêmica da APF. Em consequência, emergiram carreiras novas refletindo modelos de organização de cargos completamente diferentes e conflitantes entre si.

Apesar das variadas mudanças propostas e implementadas nas três fases evolutivas, a estruturação de planos de carreira da APF apresenta distorções, inconsistências conceituais e suas derivações, em termos de conflitos de competências e atribuições. As mudanças ocorreram com base nas pressões setoriais, com ausência de diretrizes centrais que refletissem uma visão integrada da administração pública, denotando a incapacidade

dos órgãos centrais de gestão pública em ofertar um projeto global de diretrizes de um novo sistema de carreiras que melhor orientasse seu processo de reorganização (GRAEF; CARMO, 2008).

Com base no exposto, percebemos quão desafiadora é a gestão de carreiras na APF, considerando a real necessidade de sua reestruturação e a efetividade de suas práticas, em meio a um cenário permeado pela presença de uma cultura burocrática e pela acomodação diante de estruturas de carreiras que já não atendem aos anseios das organizações e nem dos profissionais envolvidos.

Por outro lado, os sistemas de administração da carreira no setor público são limitados, considerando as novas perspectivas de atuação do servidor como um agente capaz de fomentar o desenvolvimento de competências institucionais, como preconiza a Política Nacional de Administração de Pessoal (PNDP). Isso ocorre porque grande parte dos planos de carreira se restringe a delimitar os cargos, as principais atribuições e responsabilidades, os padrões remuneratórios, as classes e níveis considerando um determinado interstício de mudança de um nível para outro com impacto na remuneração do servidor.

Existe uma cultura arraigada no setor público de que, ao ingressar em uma determinada carreira, fatores como o tempo de serviço, eventos de qualificação e avaliação de desempenho impactarão na remuneração do servidor. Esses valores e crenças acabam se distanciando do real significado de carreira, que é o de “estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos” (BERGUE, 2010, p. 361).

Nos próximos capítulos, vamos aprofundar os vínculos entre a carreira e o desenvolvimento de competências, sobretudo a partir de uma perspectiva estratégica e integrada dos sistemas de gestão de pessoas. Entretanto, para compreender melhor a carreira no serviço público, o próximo capítulo apresenta alguns limites e possibilidades dos modelos de gestão de carreira no setor público.

## **CAPÍTULO 2 – MODELOS DE GESTÃO DE CARREIRA: LIMITES E POSSIBILIDADES NO SETOR PÚBLICO**

Um dos significados mais difundidos e aceitos na literatura sobre o tema carreira é aquele em que ela é vista como um caminho, uma trilha que o indivíduo deve seguir, a partir de suas escolhas e para o alcance de seus objetivos. Carreira se refere às mudanças ocupacionais, ou seja, é um caminho a ser percorrido e que está relacionado às atividades trabalhistas (DUTRA, 2017).

Carreira pode ainda ser entendida como “um conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e comunidades onde elas atuam” (OLIVEIRA, 2009, p. 5).

Até os anos de 1990, o conceito dominante era o de carreiras organizacionais, considerado um modelo tradicional de carreira. A carreira e a evolução de cargos e salários eram conduzidas pelo departamento de recursos humanos das organizações. Mudanças no mercado de trabalho fizeram com que outros modelos de gestão de carreira surgissem. A carreira deixou de ser preocupação exclusiva das organizações e passou a ser vista também como responsabilidade do indivíduo, que precisa se preocupar com seu desenvolvimento pessoal e profissional (TIEPPO *et al.*, 2011; DUTRA; VELOSO, 2013).

Os indivíduos passaram então a ser incentivados a buscar sua própria aprendizagem e a gerenciar suas próprias carreiras a fim de conseguir mobilidade no mercado de trabalho (DUTRA, 2009). As organizações passaram então a fazer uso do contrato psicológico do indivíduo em relação a elas a fim de manter os talentos na organização, mas deixando de ser os únicos responsáveis pelo desenvolvimento de suas carreiras (COSTA; CAMPOS, 2006).

## 2.1 Modelos de gestão de carreira

A gestão da carreira vem passando por mudanças ao longo dos anos. Em um modelo tradicional e burocrático de gestão da carreira, as organizações eram as únicas responsáveis pelo desenvolvimento da carreira dos indivíduos, que ficavam satisfeitos e assumiam uma postura mais passiva em relação à carreira. No entanto, esse paradigma já foi rompido. As pessoas passaram a ser incentivadas a construir seus espaços de empregabilidade e de progresso profissional a partir de acúmulo de conhecimento e desenvolvimento de suas competências. “Já há muito a visão de *life long career* tem sido repostada pelo *life long learning*, ou seja, o aprendizado e competição contínuos como parte da luta pela sobrevivência na carreira” (MOTTA, 2006, p.11).

Nesse novo paradigma, os indivíduos querem planejar e ser responsáveis por sua carreira ao mesmo tempo em que permitem que a organização participe de seu desenvolvimento, desde que os objetivos de ambos estejam alinhados. Uma pesquisa realizada por Veloso *et al.* (2016), com o objetivo de efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e *baby boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes identificou, entre seus achados, que aqueles funcionários mais jovens (geração Y, nascidos de 1978 em diante) acreditam mais fortemente que na empresa onde trabalham terão oportunidade de fazer carreira e crescer. Isso demonstra a disposição em permanecer em constante aprendizado para terem oportunidade de crescimento.

A organização, por seu turno, passa a partilhar a responsabilidade do desenvolvimento de carreiras com os indivíduos, buscando atender suas expectativas. Assim, migra-se de um modelo de carreira tradicional e emergem outros modelos de carreira, os quais, de agora em diante, denominaremos de modelos modernos de gestão de carreira, a exemplo das carreiras **proteana** e **sem fronteiras**. No modelo tido como moderno, a noção de rota programada não é abandonada. A mudança está na parcela de responsabilidade pela gestão da carreira, que migra da organização para o indivíduo (COSTA; CAMPOS, 2006).

A mudança de um modelo de gestão de carreira tradicional e burocrático no setor privado para um modelo de gestão de carreira moderno se apresenta mais simples, apesar de ainda carecer de estudos práticos que demonstrem, além do ‘o que é’ e o ‘porquê se faz’, o ‘como fazer’.

E no setor público, como organizações e indivíduos podem ‘dar o salto’ de um modelo tradicional de gestão de carreira para um modelo moderno de gestão de carreira? Essa é a necessidade do setor público? Como se dará o gerenciamento de carreiras nesse novo modelo?

O setor público brasileiro vivencia uma certa crise. Diversas pessoas têm se preparado para ingressar no serviço público, comumente denominados de “concurseiros”, e a opção por uma carreira no serviço público ocorre por fatores diversos, principalmente a estabilidade e os salários mais altos oferecidos por esse setor em comparação com aqueles ofertados pelo setor privado. Entretanto, muitas vezes, essas pessoas desconhecem o *ethos* do serviço público (COELHO, 2015). Individualmente, estudar para ingressar no serviço público é legítimo. Contudo, a consequência do ingresso de “concurseiros” sem o devido conhecimento do real objetivo do serviço público exige um esforço extra dos gestores públicos para encontrar maneiras de desenvolvê-los e mantê-los na organização.

Então, qual o modelo de carreiras seria mais adequado a um contexto de serviço público em que, por um lado, pessoas mais jovens (gerações Y e Z) não demonstram mais apego por passar toda a vida em uma única organização como o faziam as gerações *baby boomers* e X? Apesar da disposição em permanecer em constante aprendizado para terem oportunidade de crescimento, as novas gerações querem ter mais experiências de vida e, por outro lado, essa mesma geração almeja o emprego público, provavelmente pelas características já citadas, e espera que o exercício de um cargo público proporcione um caminho de aprendizagem e experiências.

Essas perspectivas de carreiras estão associadas aos aspectos distintos, porém complementares, que as mesmas possuem. O primeiro é o aspecto objetivo, mais relacionado à organização, que são os níveis e



classes que uma carreira apresenta para os indivíduos que estão alocados em determinado cargo. O segundo é um aspecto subjetivo, voltado à forma como o indivíduo enxerga sua própria carreira, as suas experiências, a sua relação com o trabalho.

Esses aspectos corroboram a divisão que a literatura apresenta: carreira burocrática e tradicional, que são aquelas alicerçadas nas descrições formais dos cargos, em um crescimento na estrutura de classes e níveis acompanhada de aumento salarial correspondente a essa evolução; e carreiras ditas modernas, estas últimas apresentadas, muitas vezes, como oposição às carreiras tradicionais.

Assim, faz-se necessário apresentar algumas características das carreiras modernas. Em relação a estas, apesar de aparecerem na literatura com muitas configurações, como carreiras portfólio, a carreira caleidoscópico e a carreira pós-corporativa (DUTRA, 2009), focaremos em dois modelos de carreiras, a carreira **proteana** e a carreira **sem fronteiras**, a fim de buscarmos compreender como estas podem ser utilizadas em organizações públicas.

Apesar de a carreira **proteana** aparecer na literatura pela primeira vez em 1976 e inúmeros trabalhos abordarem a mudança de paradigma de carreira tradicional para carreiras modernas (ANDRADE *et al.*, 2011; BALASSIANO *et al.*, 2004), no setor público, apenas mais recentemente é que se inicia a preocupação com as carreiras para além da tradicional.

A carreira **proteana** foi assim denominada com base em Proteus, o deus grego que era capaz de mudar sua forma, metamorfoseando-se sempre que sentia necessidade. Esse modelo de carreira apresenta algumas características que a distinguem da carreira tradicional, sendo elas as mudanças frequentes, a autoinvenção, a autonomia, a autodireção, a habilidade para aprender, a habilidade para redirecionar a carreira e a vida, a habilidade para construir relações, ser orientada para valores e autodirigida (DUTRA, 2017; DUTRA, 2009).

A carreira **proteana** é definida pelo sucesso psicológico que é único para o indivíduo e pode significar realização pessoal, sentimentos de orgulho, realização ou felicidade familiar (HALL, 1996). Na carreira

**proteana**, as experiências vividas são mais importantes do que os treinamentos formais (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Outro modelo de carreira moderna é a carreira **sem fronteiras**, um modelo que surge a partir de mudanças no mundo do trabalho, bem como de mudanças comportamentais dos trabalhadores (DUTRA, 2009). O modelo consiste em não limitar a vida profissional do indivíduo a uma mesma empresa como nas carreiras tradicionais (CÁLCENA; CASADO, 2013). Mas consiste em o profissional ter a responsabilidade por desenhar sua própria carreira, sendo a mobilidade uma de suas principais características.

Em função do nome utilizado carreira **sem fronteiras**, esse modelo é muitas vezes confundido com um modelo que não possui fronteiras físicas, o que também pode ser considerado, mas Sullivan e Arthur (2006) resgatam o conceito inicial do livro publicado em 1996 por Arthur e Rousseau, em que o conceito não envolve apenas se o indivíduo possui ou não uma carreira sem fronteiras, mas envolve o grau de mobilidade tanto físico quanto psicológico, em um contínuo.

Em razão de suas características, os modelos modernos de gestão de carreira exigem uma gestão mais individualizada das carreiras dos indivíduos, o que é um fator desafiante para todo tipo de organização, especialmente as públicas.

Nossa intenção em apresentar e discutir os modelos de carreira no setor público é levar os servidores e gestores públicos a perceberem a necessidade de pensar a carreira como um processo dinâmico. Essa perspectiva dinâmica é relevante porque o novo contexto do setor público demanda mudanças comportamentais de seus servidores, que devem estar mais preocupados com o crescimento pessoal e profissional, assim como com o aprendizado contínuo e a valorização da vida pessoal e familiar, especialmente aqueles que ingressaram nos diversos concursos mais recentes.

Esse cenário abre a possibilidade de introduzir um modelo de carreira que seja compatível com as amarras do setor público, mas que, por outro lado, atenda a essas novas demandas e perspectivas

de atuação profissional. Isso pode ser alcançado a partir de uma visão ampliada de carreira como um sistema associado ao desenvolvimento de competências dos servidores, por meio de um sistema que articule o planejamento da carreira com políticas de planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento para acesso a cargos gerenciais.

## 2.2 Reflexões da carreira no setor público

O material de pesquisa sobre o desenvolvimento de carreiras no setor público ainda é limitado. Isso ocorre, muito provavelmente, em função da dificuldade do objeto e das amarras legais, assim como do excesso de normas e procedimentos formais.

Apesar disso, a partir das características apresentadas de carreiras tradicionais e modernas, é possível perceber as possibilidades de migrar ou mesmo incorporar algumas dessas características dos modelos modernos ao atual modelo tradicional utilizado no setor público.

Um estudo de método misto realizado por McDonald *et al.* (2005) para determinar em que medida a carreira de gerentes seniores está em conformidade com os elementos tradicionais *versus* **proteanos** descritos na literatura de carreiras em uma grande agência do setor público na Austrália, considerou quatro áreas principais: desenvolvimento, orientação do colaborador, definição de sucesso e ambiente organizacional. Os resultados sugerem que, ao contrário do que aponta a literatura existente ao propor que todas as carreiras foram fundamentalmente alteradas, a carreira tradicional, que depende do tempo de serviço, da mobilidade geográfica e de um crescimento hierárquico, ainda é o modelo dominante em algumas organizações.

No entanto, foi ainda identificada uma tendência para carreiras **proteanas**, sendo esta mais pronunciada em relação às mulheres do que para os homens (MCDONALD *et al.*, 2005). Assim, pode-se perceber a presença da carreira tradicional na organização pública Australiana, o que parece não diferir muito do contexto brasileiro.

O estudo realizado por Azevedo e Loureiro (2003) sobre o modelo mais adequado de carreira para a administração pública considera que a substituição do modelo burocrático (tradicional) pelo modelo mais moderno de gestão de carreiras, chamado pelo autor de modelo gerencial, não pode se dar na totalidade, tendo em vista, segundo os autores, que a burocracia é a forma específica de organização do aparato administrativo do Estado de Direito. Para os autores, o modelo de gestão de carreiras no setor público precisa ser flexibilizado, ultrapassando as barreiras de formalismo excessivo e a rigidez que ainda encontramos nos dias atuais.

Essa flexibilização pode ocorrer a partir do que Pires *et al.* (2005, p.36) apontam em relação ao desenvolvimento de competências que, na administração pública federal, pode auxiliar o planejamento das carreiras de Estado. Segundo os autores:

Para cada classe ou padrão de uma carreira, pode ser definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes segundo uma escala de complexidade (do mais simples para o mais complexo). O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional (PIRES *et al.*, 2005, p.36).

Mais recentemente, Moraes e Coelho (2018) realizaram um estudo cujo objetivo foi discutir o quão (des)integrado é o gerenciamento do ingresso no serviço público no Brasil, a partir da análise da carreira de Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo (EPP-SP). Como resultado, o artigo descreve e analisa algumas evidências de (des)integração entre os subsistemas de gestão de recursos humanos relacionados com o ingresso na carreira de EPP-SP.

Os autores identificaram que há uma fragmentação entre o planejamento da força de trabalho e a avaliação de desempenho no estágio probatório, bem como entre a formação específica acoplada ao concurso público e a alocação dos profissionais na administração pública; e, por outro lado, encontraram um alinhamento entre o design da carreira (organização, funções e atribuições) e o processo de seleção

dos candidatos. Esses dados confirmam a dificuldade da transição da carreira tradicional para uma carreira mais ampliada e flexível em que competências possam ser desenvolvidas a partir da integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Moreira (2015) realizou um estudo cujo objetivo foi investigar a relação entre os modelos teóricos contemporâneos e o funcionamento prático de uma carreira no âmbito do Poder Executivo federal, especificamente a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

O autor partiu da perspectiva de possibilidade da existência de carreiras **sem fronteiras** e **proteanas** no serviço público. Moreira (2015) ressalta que a carreira EPPGG possui características como a mobilidade e a flexibilidade, que são elementos fundamentais para a carreira proteana e sem fronteiras, respectivamente, o que já demonstra que a carreira EPPGG vai além da carreira do tipo tradicional.

Contudo, o autor reconhece a dificuldade de expandir o modelo de carreira utilizado para o EPPGG para outras carreiras presentes na administração pública. Hoje são pouco mais de 1000 servidores no cargo de EPPGG que atuam em cerca de 80 órgãos distintos, comprovando sua mobilidade e flexibilidade. Em suas conclusões, o autor ressalta a dificuldade de a administração pública gerir os elementos que propiciam flexibilidade na carreira quando somados aos aspectos subjetivos inerentes ao protagonismo de escolha do profissional, ao autodesenvolvimento e à autogestão da carreira. Por outro lado, o estudo identificou que a presença dos elementos de carreiras modernas no cargo estudado traz inúmeros benefícios para os profissionais, para as organizações públicas em que atuam e para a administração pública como um todo (MOREIRA, 2015).

Contudo, a administração pública ainda tem dificuldades nesse avanço quando grande parte de seus órgãos ainda utiliza o critério antiguidade com considerável peso no desenvolvimento das carreiras profissionais em modelos tradicionais, além da carência de bons instrumentos de avaliação que pudessem auxiliar na transição para modelos mais modernos (LONGO, 2007).

Por outro lado, Moreira (2015) aponta como possibilidade de adesão às carreiras modernas os cargos em comissão do Poder Executivo federal, que são de livre nomeação e exoneração, bem como, via de regra, não estão reservados a carreiras específicas ou a classes de carreiras, o que permite a nomeação de servidores em qualquer nível de carreira. Além dessa possibilidade de flexibilização, para aderir à gestão de carreiras moderna, as organizações da administração pública necessitam institucionalizar mecanismos legais, como resoluções internas que regulamentem as políticas de desenvolvimento e avaliação de desempenho, bem como a modernização da estrutura e organização das áreas de gestão de pessoas a fim de que ela avance de um modelo de departamento de pessoal para um modelo de gestão por competências (FISCHER, 2002), no qual os processos de gestão de pessoas no serviço público sejam capazes de dar mais flexibilidade à gestão da carreira dos servidores.

Por fim, conclui Moreira (2015) que se a administração pública conseguir implementar carreira assemelhada àqueles modelos presentes na literatura, e que a carreira de EPPGG já consegue adotar, pelo menos em parte, atendendo ao aparato legal que envolve os servidores públicos, é possível pensar na viabilidade, apesar das dificuldades, de romper o modelo tradicional já institucionalizado na administração pública brasileira.

Em grandes e tradicionais empresas, incluindo as do setor público, tanto a mentalidade quanto as atitudes para atender às novas demandas das pessoas e das organizações estão se reconfigurando ao conceito de carreira moderna (BALASSIANO *et al.*, 2004). Acredita-se que, na administração pública, a transição dos modelos de carreira pode ocorrer a partir de uma gestão de carreiras que adote o desenvolvimento de competências como fator-chave para os indivíduos se manterem satisfeitos e motivados na organização com o seu contrato psicológico fortalecido. Além disso, a gestão da carreira, quando associada ao desenvolvimento do servidor, pode ajudá-lo a estabelecer trilhas de aprendizagem que promovam o desenvolvimento de competências, como abordaremos no capítulo 5.

Para aprofundar essa discussão, o capítulo 3 introduz a noção de competência a partir da apresentação de seus conceitos e perspectivas.

O capítulo também apresenta uma transposição dessa noção de competência para a realidade da administração pública, a partir da abordagem do desenvolvimento de competências, por meio de políticas de capacitação institucionalizadas a partir do marco legal da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

## **CAPÍTULO 3 – A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO ALTERNATIVA PARA RESSIGNIFICAR A GESTÃO DA CARREIRA NO SETOR PÚBLICO**

Apesar de muitos livros e artigos abordarem o tema competências, consideramos necessário apresentar uma breve retrospectiva histórica do conceito e a relevância do tema para a gestão pública em geral e para a gestão da carreira em particular.

A palavra competência tem a mesma origem da palavra competitividade, que reside no verbo competir (com+petere), cujo significado em latim equivale a **buscar junto com, esforçar-se junto com** ou **pedir junto com** (MACHADO, 2002). O significado da palavra é caracterizado pela dimensão coletiva centrada na busca do conhecimento. Como dizia Lao Tse, o ser humano “nunca procura estocar coisas. Quanto mais ele faz pelos outros, mais ele tem. Quanto mais ele dá aos outros, maior sua abundância”. Compartilhar o conhecimento e buscar junto com o outro bons resultados amplia a noção de competências.

A competência é “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). O conceito incorpora atributos vinculados aos conhecimentos, às habilidades (saber fazer), aos comportamentos e às experiências, uma vez que o desenvolvimento de uma competência requer a vivência de situações profissionais em determinado contexto, reforçando a importância da ação.

Para Perrenoud (1999), uma competência está ligada à capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Essa ação, segundo a visão de Le Boterf (2003), é engajada a partir de um ambiente acadêmico que possibilite o desenvolvimento dos vários saberes: agir com pertinência, mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; transpor, saber integrar e combinar saberes múltiplos e heterogêneos; aprender, aprender a aprender e envolver-se.



Existem várias correntes e abordagens teóricas sobre a noção de competências (SILVA; GODOI, 2003). Como afirmam Hondegem *et al.* (2006, p. 242), “as interpretações e definições de ‘competências’ e de ‘gestão por competências’ são tão numerosas quanto diferentes entre si”.

São várias as perspectivas analíticas envolvendo o tema competências, por se tratar de um construto multinível com abordagens interpretativas ou racionais (SANDBERG, 2000). Para Deist e Wirterton (2005, p. 29), competência é um “conceito *fuzzy*” porque é “impossível de identificar ou imputar uma teoria coerente ou chegar a uma definição capaz de acomodar e reconciliar todas as diferentes maneiras pelas quais o termo é utilizado”.

Os autores discutem que existem diferentes contextos culturais que influenciam a compreensão e buscam explorar três abordagens dominantes que começaram de forma relativamente independente, primeiro nos EUA (abordagem comportamental); em seguida, no Reino Unido (abordagem funcional); e, posteriormente, na Áustria, França e Alemanha (abordagem multidimensional e holística) (DEIST; WINTERTON, 2005).

As primeiras abordagens teóricas envolvendo competência profissional utilizaram abordagens prescritivas, com o objetivo de identificar as competências profissionais que podem determinar o sucesso no desempenho profissional e direcionar os processos de seleção (MCCLELLAND, 1973), ou mesmo para caracterizar as demandas de posições para a organização, por meio do estabelecimento de comportamentos esperados ou ações (BOYATZIS, 1982).

Em 1990, estudos sobre as competências assumiram uma perspectiva mais centrada no desempenho como resultado não só de uma visão cognitiva, mas também comportamental, social e estratégica, dando origem à perspectiva multinível (individual, coletivo, organizacional) das competências. Implicitamente, Prahalad e Hamel (1990) propuseram um conceito de competência que incorpora uma abordagem multinível, porque integra habilidades, múltiplos fluxos de tecnologia, organização do trabalho e a entrega de valor. Também incorpora a comunicação, o envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar por meio das fronteiras organizacionais, e uma competência essencial se desenvolve a

partir do aprendizado coletivo na organização. Essa perspectiva estimulou o desenvolvimento de vários estudos na década de 1990, que ampliou o significado de competência como uma fonte de competitividade.

Apesar de essa perspectiva estar associada ao contexto das organizações privadas, considera-se que as organizações públicas devem desenvolver competências institucionais a partir do desenvolvimento das competências dos servidores, que integra o conceito de capacitação proposto no artigo 2º do Decreto nº 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), além de atender ao que preconiza a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010), a qual afirma que a gestão por competências deve ser aplicada em diversas ações prioritárias de recursos humanos, entre elas, a progressão da carreira (GIUDICE, 2012).

Outra perspectiva associada à origem da noção de competências foi proposta por Gonczi (1996) como uma série de atributos, que são combinados, e uma pessoa competente é aquela que possui os atributos necessários para o desempenho no trabalho dentro dos padrões apropriados. Os atributos são usados para combinar as tarefas ocupacionais de acordo com o nível de complexidade. No Brasil, essa abordagem foi incorporada por Dutra (2006) ao associar espaço organizacional e nível de complexidade nos sistemas de gestão por competências.

Durand (1998) contribuiu para o desenvolvimento das três dimensões clássicas e genéricas de competências denominadas de conhecimento (saber, saber o porquê), *know-how* (habilidades, técnicas, tecnologias) e atitudes (comportamento, identidade e vontade), e o seu foco recaiu sobre os elementos constitutivos de competências profissionais. Durand (1998, 2000) ressalta que o conhecimento, *know-how* e as atitudes são três dimensões fundamentais da aprendizagem individual, e sua categorização foi baseada em uma das preocupações de Pestalozzi<sup>1</sup>, que é o equilíbrio entre três elementos: **cabeça, mãos e coração**.

---

<sup>1</sup> Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827) foi um educador suíço pioneiro na reforma educacional.

O estudo de Sandberg (2000) pode ser considerado uma abordagem alternativa para gestão de desenvolvimento de competências nas organizações porque ele descobriu, a partir de uma pesquisa qualitativa, que uma competência não é um conjunto de atributos, mas que os atributos adquirem significado de acordo com um modo específico como o trabalho é concebido.

Fleury e Fleury (2001) observam que, entre os profissionais de recursos humanos, incorre-se no reducionismo da definição de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. Ruas (2001, p. 249) também entende que continuam a prevalecer como elementos de referência para qualquer classificação nesse campo os três grandes eixos já tornados clássicos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir). Como explica Le Boterf (2003), a competência profissional não reside nos recursos, ela é da ordem do saber mobilizar.

A competência também depende do contexto. Le Boterf (2003) compara a competência a um ato de enunciação que não pode existir sem referência ao sujeito que o emite nem ao contexto no qual ele se situa. A colocação do contexto e da plasticidade na constituição da competência evidenciam novamente a singularidade individual como eixo fundamental na estruturação do construto. No entanto, o círculo dialético em que as estratégias definem as competências e estas refletem na escolha das estratégias somente é possível por meio do processo de aprendizagem.

Essa perspectiva de entender a competência, de uma abordagem interpretativa, deve ser relativa à competência em ação, abordagem proposta por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003, 2015).

Cheetam e Chivers (1996, 1998) revisaram várias abordagens alternativas de competência que tinham sido aplicadas a ocupações profissionais relacionadas com o praticante reflexivo, técnico-racional, funcional, pessoal e meta-competências. Para eles, cada abordagem tem um papel nos postos ocupacionais das organizações e, dessa forma, eles propõem um novo modelo de competências profissionais (CHEETAM; CHIVERS, 2000), que inclui as meta-competências (comunicação,

autodesenvolvimento, criatividade, análise e solução de problemas) e competências essenciais (conhecimento/cognitiva, funcional, pessoal/comportamental, valores/ético). As competências essenciais são constituintes e estão ligadas aos resultados percebidos/observados por uma pessoa e pelos outros no contexto profissional (CHEETAM; CHIVERS, 1996, 1998).

A partir dos anos 2000, os estudos envolvendo as competências profissionais assumiram novas abordagens, envolvendo não apenas o nível profissional, mas também as competências coletivas (RETOUR; KROHMER, 2011, LE BOTERF, 2015), e as competências socioemocionais (RAMO; SARIS, BOYATZIS, 2009). Outros pesquisadores se dedicaram a propor modelos mais holísticos de competências (DEIST; WIRTERTON, 2005), além de estudos em áreas específicas, como pesquisa e desenvolvimento (DREYFUS, 2007) e recursos humanos (SCHUTTE; BARKHUIZEN; VAN DER SLUIS, 2016). Boyatzys (2008), por exemplo, concluiu que no século 21 as competências emocionais, sociais e cognitivas podem ser preditoras de eficácia em muitos setores da sociedade, incluindo o setor público.

A utilização das competências como balizadora da gestão nas organizações fez emergir uma concepção definida como gestão por competências. A gestão por competências é uma das tendências para a gestão de pessoas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001), o que pode indicar que “o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção” (DUTRA, 2004, p. 33). Hondeghem *et al.* (2006, p. 257) também destacam que “a gestão por competências não deve ser introduzida porque se trata de uma nova moda, mas porque ela possui o potencial de agregar real valor aos indivíduos, às organizações e à sociedade como um todo”.

Os primeiros estudos sobre a gestão por competências no setor público foram desenvolvidos nos anos 1980 nos EUA e no Reino Unido. O avanço da difusão da abordagem coincide com a introdução da Nova

Gestão Pública no Reino Unido e do Governo Empreendedor nos EUA (HONDEGHEM *et al.*, 2006).

Apesar da diversidade de abordagens, algumas tendências convergentes envolvendo a gestão por competências na Europa foram propostas e estão sistematizadas no Quadro 3.1.

**Quadro 3.1 – Tendências e orientações convergentes da gestão por competências na Europa**

<b>Tendência</b>	<b>Orientação</b>
Supremacia das competências sobre o diploma	Abrangente, pois abarca o talento, a experiência, as capacidades, os comportamentos e os conhecimentos.
Gestão por competências como alavanca para mudanças	Um meio de transformar a burocracia tradicional em uma instituição moderna e flexível.
Competências humanas como principal diferencial de uma organização	Um vetor de mudança da cultura e o meio de injetar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito empresarial nas organizações.

Fonte: elaborado a partir de HondegheM *et al.* (2006).

Uma análise do Quadro 3.1 revela um vínculo entre as pessoas e as organizações, além de uma tendência em utilizar a gestão por competências como propulsora e condutora da mudança para tornar as organizações públicas mais flexíveis e inovadoras. Isso só é possível por meio da valorização do servidor público, de seus atributos pessoais e profissionais como o talento, a experiência, as habilidades e comportamentos e conhecimentos técnicos.

Apesar de várias empresas públicas e agências reguladoras no Brasil já adotarem pressupostos da gestão por competências, existem algumas questões que ainda precisam ser estudadas e discutidas, que envolvem a remuneração por competências, a seleção por competências, a relação entre desenvolvimentos de competências profissionais e o desempenho organizacional, entre outras (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

No serviço público, define-se a competência do servidor como “a mobilização de um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos orientado para a melhoria das atribuições e responsabilidades realizadas no contexto da ação profissional, a fim de otimizar os processos de trabalho e o atendimento qualificado das necessidades das instituições” (SILVA; COSTA, 2015, p. 94). Para um maior entendimento do conceito, os autores propõem o seu desdobramento, por meio da definição de termos como **atributos comportamentais, sociais, atribuições e responsabilidades, processos de trabalho e atendimento qualificado**. Isso revela que apresentar um conceito não é tão simples, pois existe a necessidade de entendimento sobre os principais termos que o constituem.

Por isso, o conhecimento das principais abordagens do termo apresentado neste capítulo é fundamental para os acadêmicos e praticantes que objetivam compreender a complexidade da lógica das competências no contexto das organizações. A próxima seção discute a difusão da noção de competências no serviço público.

### **3.1 Difusão da noção de competências como base de uma política de gestão de pessoas no serviço público**

Por que a noção de competências pode ressignificar a gestão da carreira no setor público? Uma análise da trajetória conceitual de um conceito multinível como o de competências ilustra a relevância de incorporá-la nos sistemas de administração da carreira para tornar a gestão pública mais dinâmica, por meio do estabelecimento de planos de carreira que objetivem romper uma visão de carreira associada a um cargo, para a institucionalização de modelos de gestão por competências profissionais que orientem a ação dos servidores e que contribuam para a agregação de valor do cargo ocupado para o governo e a sociedade.

Oliveira (2015), ao analisar a evolução da gestão de pessoas por competências no setor público, conclui que o serviço público está em processo de mudança e destaca a necessidade de introdução de um

modelo de gestão de pessoas orientado para o desenvolvimento de talentos, balizado pela meritocracia e por uma visão estratégica de atuação do servidor.

Em dias recentes, presenciou-se a evolução legal do antigo contexto para outro caracterizado pelo gerencialismo nas atividades públicas, que reconhece o potencial humano e proporciona condições para o seu desenvolvimento. Assim, a conquista de um perfil de pessoas por 'mérito' é aproximada e aparelhada a uma por 'competências', nos quadros da gestão pública federal (OLIVEIRA, 2015, p. 47).

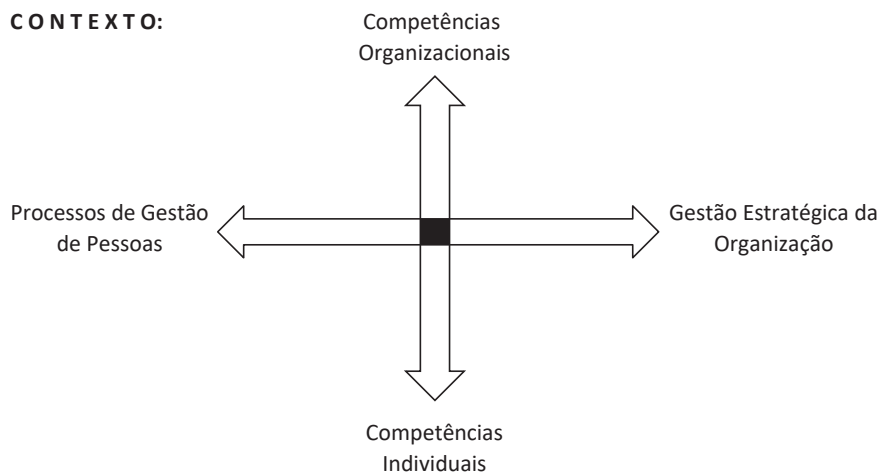
Desde os primeiros anos do século 21, percebe-se na administração pública federal uma tentativa de promover mudanças no modelo de gestão de pessoas, por meio da introdução de diretrizes para a implantação de uma gestão de pessoas por competências. Isso fica mais evidente em 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a PNDP, que tem como um de seus instrumentos o sistema de gestão por competências. Em nossa concepção, o decreto apresenta um grande avanço na estruturação de uma política de desenvolvimento de pessoal, mas, no que se refere à gestão por competências, apresenta um conceito restrito e limitado à gestão da capacitação.

A gestão por competências no setor público é uma estratégia que pode orientar as políticas de gestão de pessoas dos órgãos públicos, que deve ser orientada a partir das diretrizes estratégicas da instituição pública, e que demanda a identificação das competências institucionais e individuais que ajudarão as instituições públicas a alcançarem a sua missão e os seus objetivos estratégicos. Essa orientação é ratificada por Bündchen e Silva (2005):

É importante frisar que a compreensão das competências está inserida num contexto estratégico maior. As competências, isoladamente, têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas de caráter fortuito (BÜNDCHEN; SILVA, 2005, p. 7).

A delimitação de um sistema de gestão por competências deve ser alinhada a partir de dois direcionamentos: o vertical, que está ligado ao vínculo das competências institucionais com as individuais; e o horizontal, que se relaciona à articulação dos vários processos de gestão de pessoas com as estratégias institucionais. Esse alinhamento permite a aderência do sistema à função social da instituição, à legislação inerente à gestão de pessoas e à cultura, que juntas caracterizam o contexto, ou seja, o espaço social em que os servidores atuam, como ilustra a Figura 3.1.

**Figura 3.1 – Vetores de desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas por competências**



Fonte: elaboração própria.

Uma análise do eixo vertical indica que o relacionamento entre competências individuais e organizacionais denota a importância do desenvolvimento de competência dos servidores públicos como a via de desenvolvimento das competências organizacionais, pois uma competência só existe no contexto da organização formadora. Para Silva e Godoi (2006), o desenvolvimento da competência está enraizado em processos de aprendizagem.

Como já discutimos anteriormente, o contexto, ou espaço social de atuação do servidor, também impacta na dinâmica da estruturação de um



sistema de gestão por competências, o que depende do alinhamento e da integração entre a estratégia organizacional e as políticas de gestão de pessoas. Esse alinhamento é um dos grandes entraves na difusão da gestão por competências, porque muitas instituições públicas não têm uma estratégia de atuação deliberada, assim como suas áreas de gestão de pessoas ainda estão num estágio tardio de desenvolvimento e são estruturadas como departamentos de pessoal.

Ao analisar a relação entre a administração de pessoal e a gestão de pessoas, Schikmann (2010) ressalta que a forma de atuação da área de gestão de pessoas é reativa e sem controle dos processos de gestão de pessoas. Em várias organizações públicas brasileiras,

as áreas que cuidam da gestão de pessoas ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, à proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolverem algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

A falta de uma área de gestão de pessoas com uma estrutura organizacional mais alinhada ao novo contexto da administração pública dificulta a implantação de gestão por competências, que também é desafiadora porque existem elementos que atuam de forma paradoxal. Um deles, por exemplo, é a legislação. Os princípios constitucionais, as leis, decretos e portarias podem atuar como facilitadores ou entraves na concepção e implantação do modelo. Brandão e Bahry (2005) afirmam que outro desafio das instituições públicas envolvendo a gestão por competências é assumir um papel “qualificante”, termo cunhado por Zarifian (2001). O que isso significa? Que as instituições públicas devem apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, além de criar um ambiente propício à aprendizagem e possibilitar oportunidades de crescimento na carreira.

A proposta deste livro de articular o desenvolvimento da carreira às competências profissionais é uma contribuição efetiva para ampliar a visão dos agentes públicos de que a carreira deve ser integrada ao sistema de

gestão de pessoas de forma dinâmica, associada ao desenvolvimento de competências profissionais com a finalidade de agregar valor à instituição, de auxiliá-la no alcance de seus objetivos estratégicos, além de levar o servidor a perceber que a sua carreira não deve apenas ser associada à progressão funcional com repercussão nos padrões de vencimento, mas deve ser compreendida como um processo de desenvolvimento de competências que potencialize a contribuição do seu trabalho para ele mesmo, para a organização e para a sociedade.

Silva e Costa (2015) apresentam diretrizes para a implantação de um sistema de gestão por competências na administração pública federal. Os autores indicam que os dispositivos legais foram os propulsores para o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas por competências, mas observa-se que a relação entre a legalidade e a realidade impôs grandes desafios e dificuldades para a delimitação de políticas de gestão de pessoas por competências. As principais diretrizes são apresentadas no Quadro 3.2, a seguir.

### Quadro 3.2 – Processos e diretrizes para implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências

<b>Processo de gestão de pessoas</b>	<b>Diretrizes para a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências</b>
Planejamento de recursos humanos	a) Mapeamento das necessidades da força de trabalho de cada unidade da instituição, levando em consideração as tecnologias do processo de trabalho. b) Definição da composição etária e da saúde ocupacional da força de trabalho. c) Apropriação e aprimoramento dos processos de trabalho e dos sistemas integrados de gestão, a exemplo de sistemas de gestão de pessoas, de gestão de processos, do patrimônio, do financeiro, de compras, entre outros. d) Orientação para os resultados, com ênfase na implantação da gestão de processos e de sistemas de gestão da qualidade dos serviços prestados.
Avaliação de desempenho	a) Gestão do desempenho como instrumento gerencial, articulado ao planejamento estratégico. b) Processo pedagógico e sistemático de análise do desempenho das atividades técnicas e administrativas, alinhado às competências institucionais e aos ambientes organizacionais. c) Relevância à integração dos níveis de atuação organizacional, a partir das metas institucionais e setoriais que norteiam o planejamento individual de trabalho. d) Foco na coleta de dados qualitativos e quantitativos sobre o desempenho dos indivíduos e equipes de trabalho com o objetivo de subsidiar o planejamento de outras políticas de gestão de pessoas, a exemplo da capacitação e aperfeiçoamento, planejamento de recursos humanos, com ênfase na delimitação das necessidades de pessoal e de remoção de servidores.

Capacitação e aperfeiçoamento	<p>a) Desenvolvimento dos servidores deve ser promovido em consonância com um sistema de gestão de pessoas por competências.</p> <p>b) Incentivo e apoio nas iniciativas de capacitação do servidor voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.</p> <p>c) Definição de mecanismos e requisitos de acesso a eventos de capacitação internos e externos ao local de trabalho.</p> <p>d) Desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais de forma articulada com a função social da instituição.</p> <p>e) Promoção de programas de capacitação com foco nas competências técnicas e comportamentais dos ambientes organizacionais como requisito para a promoção funcional.</p> <p>f) Estímulo à educação continuada e potencialização do componente da qualificação como elementos motivacionais para a progressão na carreira, para o desenvolvimento pessoal e institucional.</p> <p>g) Integração das políticas e processos de capacitação e de desempenho em prol do desenvolvimento institucional.</p> <p>h) Mensuração dos resultados das ações de capacitação e fortalecimento do sistema de gestão de pessoas da instituição.</p>
Provisão do cargo por competências	<p>a) avaliar o currículo do servidor recém nomeado para identificar a sua experiência profissional para lotá-lo em uma unidade administrativa que possibilite ao servidor mobilizar as suas competências e agregar maior valor ao cargo.</p> <p>b) Realizar entrevistas individuais ou em grupo como uma forma de socializar o novo servidor e avaliar o seu perfil em relação aos ambientes de trabalho da instituição.</p> <p>c) Sensibilizar os gestores da instituição para evitar que indicações políticas interfiram na lotação dos novos servidores para que o processo seja eminentemente técnico.</p>

Fonte: elaborado a partir de Silva e Costa (2015, p. 95-98).

No escopo das diretrizes apresentadas no Quadro 3.2, não constam as dimensões associadas à remuneração por competências, uma vez que os padrões de vencimento são regulamentados por lei e estão associados aos planos de carreira de determinadas categorias profissionais. Em vários planos de carreira são explícitos os procedimentos para a progressão funcional por meio de capacitação, aperfeiçoamento e avaliação de desempenho.

As diretrizes propostas podem auxiliar os gestores de pessoas a institucionalizarem um sistema de gestão de pessoas com foco no desenvolvimento da carreira do servidor, entendendo a carreira não apenas como estágios ou degraus de crescimento funcional, com mudanças de níveis que têm repercussão financeira na remuneração do servidor, mas que também deve estar vinculada ao desenvolvimento de competências a partir do estabelecimento de trilhas de aprendizagem que promovam o crescimento e a agregação de valor do servidor à organização e à sociedade. Apesar das dificuldades inerentes à implantação de um modelo de gestão por competências na administração pública, as quais já foram citadas neste livro, afirma Giudice (2012) que:

gradativamente esse modelo vem ganhando espaço na agenda pública e progredindo, senão com a mesma velocidade em todos os campos possíveis de atuação, rapidamente na capacitação dos servidores da Administração Pública Federal (GIUDICE, 2012, p. 200).

Maiores detalhes de cada um dos processos que envolvem a proposta de um sistema de gestão de pessoas por competências podem ser encontrados em Silva e Costa (2015). O próximo capítulo amplia essa perspectiva de análise sobre os vínculos entre desenvolvimento de competências e gestão da carreira do servidor.

## **CAPÍTULO 4 – GESTÃO DA CARREIRA E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

A gestão por competências é uma via alternativa para a institucionalização de um sistema de gestão da carreira que de fato promova o desenvolvimento de competências dos servidores com o objetivo de agregar valor e significado ao trabalho como servidor público, que é servir à sociedade e gerar benefícios coletivos que contribuam para a eficiência, eficácia e qualidade do serviço público. Para Silva e Costa (2015), a noção de desenvolvimento pode estar associada aos vínculos entre competências, desempenho e o alcance dos objetivos institucionais. “O desenvolvimento de competências (conhecimentos, capacidades e habilidades) dos servidores ocorre por meio de um processo de aprendizagem, subsidiado por ações de aperfeiçoamento e qualificação” (SILVA; COSTA, 2015, p. 91).

Vamos ampliar essa discussão de desenvolvimento como um processo articulado à gestão da carreira. Enquanto os capítulos anteriores assumiram uma perspectiva teórica e analítica sobre a carreira e a gestão por competências, este capítulo e o próximo são caracterizados por uma abordagem mais propositiva, uma vez que os principais pontos abordados refletem as experiências práticas dos autores, o que pode auxiliar o leitor a planejar ações para pensar a carreira e o desenvolvimento de competências.

### **4.1 O desenvolvimento de carreiras por competências como balizador das políticas de gestão de pessoas no setor público**

A conciliação dos objetivos dos indivíduos e das organizações no âmbito da gestão de carreiras demanda o estabelecimento de políticas (princípios e diretrizes básicas que regulam decisões e comportamentos); assim como de práticas (procedimentos, métodos e técnicas), que são adotadas com o objetivo de programar as decisões, nortear ações no

âmbito organizacional e facilitar a intermediação da comunicação entre indivíduos e as organizações (PAIXÃO; SILVEIRA, 2017).

A gestão de ações voltadas para o desenvolvimento, seja da organização ou dos profissionais, deve estar assentada em uma base conceitual sólida, ou seja, de um modelo de gestão que permita a integração dos vários processos ou subsistemas de uma gestão de pessoas (GP) integrada à estratégia. Essa integração é fundamental para promover uma relação sinérgica entre os vários subsistemas da GP, seja nos processos de avaliação, recompensa, movimentação, carreira ou capacitação das pessoas (DUTRA; COMINI, 2010).

O processo de reorganização do setor público converge para a introdução de modelos de gestão que ampliem a capacidade competitiva do Estado, com agilidade e flexibilidade para responder às diversas demandas. Dessa maneira, os modelos de gestão pública propostos devem promover o desenvolvimento de competências de seus recursos humanos e de sua infraestrutura para atender às exigências dos diversos segmentos da sociedade (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

A evolução da GP evidenciou a sua natureza estratégica para as organizações e revelou a importância da adoção de mecanismos articulados por competências (FISCHER, 2002). A gestão estratégica de pessoas (GEP) pode ser considerada um conjunto integrado de processos e estratégias por meio dos quais as organizações gerenciam a sua força de trabalho, influenciando e sendo influenciada pela estratégia da organização (MARTÍN-ALCÁZAR *et al.*, 2005).

Para Schikmann (2010), a gestão estratégica de pessoas envolve uma orientação para resultados, o que demanda o estabelecimento de perfis profissionais e de um quantitativo de pessoal que se adequem aos mesmos. Enfatiza, ainda, a necessidade de estabelecer uma política para dar sustentabilidade à gestão.

A possibilidade de integrar e articular a gestão de pessoas com o escopo estratégico organizacional, sob a ótica das competências, é sugerida por Dutra (2004), por meio do modelo de gestão de pessoas por competências (GPC), que estabelece a sinergia necessária à integração entre o sistema

de GP (envolvendo seus subsistemas), as estratégias organizacionais e as expectativas dos seus colaboradores, de forma a agregar valor tanto para a organização, quanto para os indivíduos (DUTRA, 2004).

Esse processo de agregação de valor está associado às entregas que cada servidor pode proporcionar à organização a partir da mobilização de suas competências. A implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências pode ser estruturada a partir das fases e etapas propostas por Silva e Costa (2015, p. 99-100), que são apresentadas no Quadro 4.1.

**Quadro 4.1 – Fases e etapas de um sistema de gestão de pessoas por competências**

<b>Fase</b>	<b>Etapas</b>
<b>I. Preparação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGC).</li> <li>- Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGC.</li> <li>- Definição dos princípios, diretrizes e objetivos de um sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC).</li> </ul>
<b>II. Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico dos processos e condições de trabalho.</li> <li>- Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor.</li> <li>- Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação do servidor.</li> <li>- Avaliação das competências dos servidores.</li> </ul>
<b>III. Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico.</li> <li>- Elaboração do plano de carreira por competências.</li> <li>- Definição do plano de desenvolvimento de competências (PDC).</li> </ul>
<b>IV. Implantação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação do plano de capacitação e aperfeiçoamento.</li> <li>- Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências.</li> <li>- Avaliação por competências.</li> </ul>
<b>V. Monitoramento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de indicadores.</li> <li>- Produtos esperados.</li> <li>- Avaliação de impacto dos projetos setoriais no atendimento dos usuários.</li> <li>- Avaliação do SGPC.</li> </ul>

Fonte: Silva e Costa (2015, p. 99-100).



Silva e Costa (2015) detalham cada uma das fases e etapas apresentadas no Quadro 4.1 em sua obra, e consideramos que a sua proposição é de suma importância para os gestores de pessoas das organizações públicas, uma vez que pode orientá-los na delimitação de sistemas de gestão de pessoas por competências, além de servir de referência para o estabelecimento de programas específicos relacionados a um plano de carreira por competências, como também de planos de desenvolvimento e avaliação por competências, entre outros. “A definição de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências para os servidores públicos é uma tentativa de modernização das práticas de gestão de pessoas, vinculada a bases legais estabelecidas pelo Governo, visando institucionalizar um plano de carreira para o servidor público” (SILVA; COSTA, 2015, p. 106).

A implantação da gestão de pessoas por competências pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional demanda que tais organizações definam as suas práticas de gestão de pessoas seguindo os preceitos da gestão por competências. Nesse processo, um dos principais desafios envolve o alinhamento e a operacionalização dos subsistemas de GP com as diretrizes propostas no PNDP. Outros desafios também são apontados por Silva e Costa (2015). São eles:

revitalização da cultura institucional, maior participação dos servidores na formulação das estratégias institucionais, alinhamento das práticas de gestão de pessoas às estratégias institucionais, institucionalização da noção de competência no contexto da ação profissional e comprometimento dos servidores na implantação do sistema (SILVA; COSTA, 2015, p. 106).

Esses desafios, por um lado, revelam a importância da delimitação de uma orientação estratégica para as organizações públicas e, por outro lado, sugerem que o comportamento organizacional é uma dimensão que merece atenção, pois pode se transformar em um obstáculo na difusão da gestão por competências no setor público.

Na medida em que as organizações passarem a adotar uma visão mais estratégica da gestão de pessoas, seus subsistemas estarão mais orientados e adequados às necessidades dos indivíduos aos cargos, com conseqüente melhoria no desempenho; também promoverão a capacitação dos indivíduos para desenvolvimento das competências necessárias ao melhor desempenho no cargo; poderão ainda ajudar a utilizar a remuneração integrada a um sistema de recompensa e reconhecimento; e tornarão os sistemas de avaliação de desempenho como vetores para a mudança de comportamentos e resultados esperados dos indivíduos (ULRICH,1998; LIMA; LIMA, 2013).

Os subsistemas de GP funcionam de forma orgânica, respondendo individualmente por cada uma das funções da área (MARRAS, 2000). Portanto, a gestão da carreira pode ser considerada um fator estratégico no planejamento e desenvolvimento de competências. Para viabilizar esse alinhamento entre a gestão da carreira e o desenvolvimento das competências dos servidores, a primeira ação estratégica da organização é o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas.

## **4.2 A delimitação de uma política de gestão de pessoas como base para a gestão da carreira e o desenvolvimento do servidor**

Um dos principais problemas que os gestores públicos enfrentam é a falta de uma política de gestão de pessoas que seja capaz de refletir as diretrizes legais e estratégicas que promovam a gestão da carreira do servidor por meio de um conjunto de processos e práticas de gestão de pessoas.

Assim, optamos pela inclusão de uma seção neste livro sobre a delimitação de uma política de gestão de pessoas, porque muitos planos de carreira de categorias de servidores da administração pública federal delimitam algumas políticas genéricas e mecanismos de controle, ou, ainda, determinam prazos para a implantação de alguns programas ou planos. Entretanto, muitos gestores públicos que atuam na área de

gestão de pessoas têm dificuldade de transpor os dispositivos legais que regulamentam um plano de carreira para a realidade das instituições.

Pode-se definir uma política de gestão de pessoas como um conjunto de estratégias orientadas para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, orientada por princípios e diretrizes que auxiliam na delimitação de processos de gestão de pessoas, com o objetivo de promover o desenvolvimento e a compatibilização das competências individuais e organizacionais.

Schikmann (2010) ressalta que a definição de políticas de gestão de pessoas deve ser consistente e coerente, baseada em premissas que atuam como diretrizes, e indica alguns aspectos que devem ser contemplados, que estão indicados no Quadro 4.2.

#### **Quadro 4.2 – Principais aspectos a serem considerados na delimitação de uma política de gestão de pessoas**

- Definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização.
- Estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal.
- Estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação.
- Definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho.
- Estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Fonte: Schikmann (2010, p. 18-19).

Esses aspectos são fundamentais para que o órgão público reflita sobre a amplitude de sua atuação e auxilie na delimitação dos processos de gestão de pessoas. Outro fator determinante para o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas é a orientação estratégica do órgão público.

As bases da política de gestão de pessoas dependem da estratégia da organização e estão associadas à missão e à visão. A missão caracteriza a razão de ser da unidade de gestão de pessoas, e a visão está ligada a como a área deseja ser reconhecida pelos servidores da organização no futuro. Tomando como referência as bases da orientação estratégica, a próxima ação envolve a definição dos princípios de gestão de pessoas, que são as crenças e valores compartilhados pelos servidores, que orientam a ação profissional e vão auxiliar na delimitação das diretrizes da área de gestão de pessoas.

Em seguida, definem-se os objetivos que caracterizam as finalidades da área de gestão de pessoas e auxiliam no estabelecimento de estratégias e ações específicas e que orientarão o gestor a delimitar o seu escopo de atuação. Os objetivos ou finalidades da política devem considerar não apenas documentos institucionais como o planejamento estratégico ou planos de gestão, como também as bases legais gerais e específicas da gestão de pessoas do Governo Federal. Por exemplo, a existência de uma lei que regulamenta o plano de carreira de uma determinada categoria, decretos que regulamentam o plano de carreira, portarias com orientações específicas da área ou ainda resoluções internas que impactam nas ações dos servidores devem ser analisadas.

Alguns objetivos podem estar associados ao alinhamento das práticas de gestão de pessoas às estratégias institucionais, à promoção do desenvolvimento de competências individuais a partir das competências organizacionais, como também objetivos mais específicos relacionados com processos de gestão de pessoas, como, por exemplo, o desenvolvimento de competências, a gestão de desempenho, o planejamento e a provisão dos servidores, as melhorias nos processos de gestão, no desenvolvimento gerencial e de lideranças, qualidade de vida e bem estar no trabalho, entre outros.

Após a definição dos objetivos ou finalidades, devem-se estabelecer as diretrizes da política de gestão de pessoas, que caracterizam as linhas de ação ou orientações específicas que podem auxiliar o gestor de pessoas do órgão público na conscientização do servidor sobre o seu papel no

desenvolvimento de competências, na implantação de programas, no estabelecimento de indicadores ou critérios ligados à área de gestão de pessoas ou ainda a consolidação de alguma estratégia, como, por exemplo, a gestão por competências como balizadora do desenvolvimento dos servidores. Uma diretriz também pode estar associada à avaliação do impacto da implantação de estratégias de gestão de pessoas para os servidores ou para a organização.

A quarta etapa ou processo de estabelecimento da política envolve a definição dos subsistemas de gestão de pessoas que vão integrar a política. No Quadro 4.3, a seguir, são indicados alguns subsistemas e o seu campo de abrangência na organização.

**Quadro 4.3 – Subsistemas de gestão de pessoas e seus campos de abrangência**

<b>Subsistema de gestão de pessoas</b>	<b>Campo de abrangência na instituição</b>
Planejamento da força de trabalho	Análise quantitativa e qualitativa do quadro de servidores, por meio da identificação de uma matriz de alocação de cargos, com o objetivo de definir o quantitativo ideal de cargos e um plano de sucessão dos servidores.
Capacitação e desenvolvimento	Elaboração e implantação de um plano de um sistema de capacitação baseada em competências (SCBC) para a melhoria da qualificação técnica e gerencial do trabalho, que contribua para o desenvolvimento das competências dos servidores e da instituição.

<p>Gestão de desempenho</p>	<p>Delimitação de um sistema de gestão de desempenho que contemple o planejamento das atividades, a delimitação de indicadores de desempenho por competências, a delimitação de ciclos avaliativos e suas repercussões nos processos de capacitação e desenvolvimento, de planejamento da força de trabalho e da gestão da carreira. Também envolve o monitoramento e o controle dos processos de avaliação de desempenho.</p>
<p>Gestão da carreira</p>	<p>Avaliação da adequação do plano de cargos e carreira a que a organização está vinculada, como também a proposição e implantação de programas para o desenvolvimento da carreira dos servidores que os auxiliem no desenvolvimento de competências, especialmente aquelas vinculadas ao exercício de cargos de gestão e de comissão.</p>
<p>Qualidade de vida e saúde do servidor</p>	<p>Planejamento, operacionalização e controle de programas e ações de promoção da saúde, qualidade de vida e segurança no ambiente de atuação do servidor.</p>

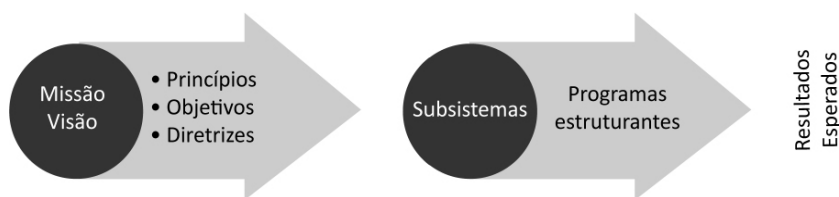
Fonte: elaboração própria.

Além dos subsistemas indicados no Quadro 4.3, a instituição pode incluir na política outros que estejam alinhados à sua realidade. Após a delimitação dos subsistemas, a próxima ação é o estabelecimento de programas estruturantes que garantem a operacionalização da política de gestão de pessoas. Para cada subsistema, pode-se propor um ou mais programas estruturantes. Por exemplo, o programa de formação de gestores é um programa associado ao subsistema gestão da carreira; o programa de gestão de desempenho por competências está vinculado ao subsistema gestão de desempenho. O programa de assistência à saúde do servidor está vinculado ao subsistema qualidade de vida e saúde do servidor.

O último elemento constitutivo de uma política de gestão de pessoas envolve a definição dos resultados esperados, que refletem os compromissos assumidos pela área de gestão de pessoas em decorrência

da implantação da política. Os resultados esperados podem envolver desde a melhoria nos processos e condições de trabalho, o desenvolvimento de competências institucionais, a revitalização na cultura organizacional mais orientada para resultados, o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento da carreira dos servidores, até a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos servidores, entre outros. A Figura 4.1, a seguir, apresenta os elementos constitutivos de uma política de gestão de pessoas no setor público.

**Figura 4.1 – Elementos constitutivos da política de gestão de pessoas**



Fonte: elaboração própria.

Após a delimitação dos elementos constitutivos da política de gestão de pessoas, o gestor público deve elaborar uma resolução para legalizar o ato administrativo, visando minimizar os problemas decorrentes de mudanças nos quadros gerenciais da instituição, que podem interferir em sua operacionalização.

A resolução pode conter seis capítulos. O primeiro apresenta as disposições preliminares, com indicação da institucionalização da política e de sua definição. O segundo capítulo abrange a organização da política de gestão de pessoas, com artigos envolvendo os objetivos ou finalidades, os princípios e as diretrizes da política.

Já o terceiro capítulo pode conter os principais conceitos. Esse capítulo é muito comum em dispositivos legais de gestão de pessoas no serviço público e geralmente contempla conceitos associados aos subsistemas ou a aspectos mais técnicos relacionados à área de atuação do servidor. O quarto capítulo envolve a implantação da política de gestão de pessoas, por meio da indicação dos subsistemas, dos programas estruturantes e dos resultados esperados com a sua implantação. O quinto

capítulo indica o processo de governança da política. Em alguns órgãos da administração pública federal existem comitês de gestão de pessoas que são responsáveis pelo acompanhamento da implantação da política, além de alguns mecanismos técnicos associados à sua operacionalização, como, por exemplo, prazos para implantação de programas estruturantes, mecanismos de controle dos resultados, entre outros. O último capítulo abrange as disposições finais e transitórias.

Nas próximas seções vamos discutir como o planejamento de recursos humanos contribui para a gestão da carreira, além de entender os vínculos com o desenvolvimento e a gestão de desempenho por competências. As reflexões empreendidas nas próximas seções revelam que a gestão da carreira do servidor é um processo integrado que envolve o desenvolvimento de competências, a delimitação de mecanismos capazes de aferir o resultado da mobilização e níveis de domínio de competências a partir de processos de gestão de desempenho.

### **4.3 Planejamento de recursos humanos: um dos pilares de um sistema de gestão da carreira**

Dentre os subsistemas, processos ou práticas de gestão de pessoas no setor público, o planejamento de recursos humanos é um dos mais complexos porque não envolve apenas uma análise quantitativa do quadro de servidores atual, mas também demanda a necessidade de planejar o futuro. Para Serrano *et al.* (2018):

O planejamento da força de trabalho (PFT) é parte integrante da gestão de pessoas e fornece informações para garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo (SERRANO *et al.*, 2018, p. 7).

O processo de ingresso do servidor ocorre por meio de concurso público e o provimento é regulamentado na Lei nº 8.112/1990. O artigo 8º prevê as seguintes formas de provimento: nomeação, promoção,



readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração e recondução. Cada um desses processos envolve procedimentos administrativos balizados por dispositivos legais que influenciam na carreira do servidor.

Durante a atuação profissional em um cargo público, pode ocorrer uma movimentação do servidor entre unidades e órgãos que ocorre por meio de processos de redistribuição e remoção. A redistribuição (movimentação externa) ocorre quando o servidor se desloca de uma organização para outra, e a remoção (movimentação interna) ocorre quando há uma mudança na lotação do servidor na mesma organização de atuação profissional. Todos os procedimentos para a movimentação de servidores também são regulamentados pela Lei nº 8.112/1990, mas, no ano de 2018, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Portaria nº 193, que regulamenta e disciplina o instituto da movimentação para compor a força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112/1990.

A portaria aborda apenas a movimentação externa e, em seu artigo art. 2º, estabelece como propósito o “de promover o adequado dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal”, além de indicar em seu parágrafo único que a movimentação pode ocorrer em caso de necessidade ou de interesse público ou por motivos de ordem técnica ou operacional. Algumas especificidades da portaria são sintetizadas a seguir:

- a) A alteração da lotação ou exercício de empregado ou servidor para compor força de trabalho é irrecusável e não depende da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual ele está vinculado.
- b) Os servidores que passarem por um processo de movimentação terão todos os direitos e vantagens assegurados.
- c) A movimentação para compor a força de trabalho tem prazo indeterminado.
- d) Todos os órgãos ou entidades da administração pública federal poderão solicitar ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) a movimentação de

servidores, desde que apresentem justificativa clara e objetiva da contribuição da movimentação para o desenvolvimento das atividades do órgão ou entidade; definição da necessidade do perfil profissional solicitado considerando suas características e qualificações; e a compatibilidade das atividades a serem exercidas com as da lotação de origem do servidor.

- e) O retorno do servidor que foi movimentado poderá ocorrer a qualquer tempo, por decisão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Ao institucionalizar a possibilidade de movimentação dos servidores de acordo com o interesse da administração pública, abre-se a possibilidade do órgão central do Sipec definir, a partir de critérios quantitativos, que há excesso ou carência de servidores em determinados órgãos públicos e conduzir um processo de movimentação. Entretanto, é importante destacar a necessidade de considerar no planejamento de recursos humanos a compatibilidade não apenas das atividades, mas de uma avaliação das competências dos servidores que serão movimentados e a sua capacidade de agregar valor aos órgãos que serão os beneficiários da movimentação.

A dinâmica e a complexidade da movimentação de servidores entre as instituições também estão vinculadas ao planejamento de recursos humanos e impacta na gestão da carreira por parte dos servidores. O mais importante é entender como esse processo será estruturado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o que coloca o planejamento de recursos humanos como um dos pilares da gestão de pessoas no serviço público nos próximos anos.

Partindo para uma perspectiva micro institucional, observa-se que, no plano de carreira das instituições públicas federais, o vínculo entre a gestão da carreira e o planejamento de recursos humanos também demanda o estabelecimento de processos de acompanhamento da carreira, sobretudo na avaliação de processos de progressão funcional, licenças e afastamentos para capacitação e qualificação profissional.

Outros procedimentos com impacto no planejamento de recursos humanos envolvem os processos de cessão e requisição. De acordo

com o Decreto nº 9.144/2017, a cessão “é o ato autorizativo pelo qual o agente público, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional com a origem, passa a ter exercício fora da unidade de lotação ou da estatal empregadora”. Já na requisição “não há necessidade de concordância do órgão ou da entidade de origem” e “implica a transferência do exercício do agente público, sem alteração da lotação no órgão de origem”. O decreto delimita todos os procedimentos administrativos e legais para que ocorra a movimentação dos servidores entre órgãos da administração pública federal, direta e indireta, incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista, seja como cedente ou cessionária. Esses processos impactam no número de servidores de uma instituição pública, com repercussões em seu quantitativo de pessoal.

Além disso, os processos de tutoria e socialização organizacional também podem estar vinculados ao planejamento de recursos humanos, uma vez que são relacionados ao ingresso e acompanhamento dos primeiros anos da carreira do servidor. Os processos de tutoria e socialização no contexto público são discutidos por Costa e Melo (2015) como uma estratégia para a gestão de pessoas por competências, sobretudo no estágio probatório.

Quando se discute a gestão por competências no setor público, enfatiza-se que o concurso público é um fator limitante porque a maioria dos processos seletivos avalia de forma mais efetiva e objetiva o atributo conhecimento. Entretanto, o planejamento de recursos humanos também deve considerar que a análise do perfil de competências pode ocorrer entre a nomeação, a posse e o efetivo exercício de um servidor.

Silva e Costa (2015) ratificam essa possibilidade ao indicarem que mesmo que o acesso ao cargo público seja definido pela Constituição Federal, ainda é possível que a alocação dos servidores seja feita por competências no momento da provisão do servidor, por meio da análise de seu perfil profissional e também pelo processo de tutoria e socialização dos servidores (SILVA; COSTA, 2015, p. 108).

O planejamento de recursos humanos no contexto das organizações públicas federais tem como principais objetivos identificar,

analisar e atender as necessidades institucionais, que podem contribuir para o estabelecimento de procedimentos para movimentação e acompanhamento da carreira, como já abordamos anteriormente.

Por outro lado, a maioria das organizações públicas associa o planejamento de recursos humanos apenas ao dimensionamento das necessidades de pessoal, cujo processo leva ao estabelecimento da matriz de alocação de cargos e à definição de critérios para a distribuição de vagas para provimento e movimentação.

Como destacam Serrano *et al.* (2018, p. 7), o resultado do planejamento de recursos humanos subsidia a tomada de decisão envolvendo “recrutamento e seleção, alocação de turnos, desenvolvimento de pessoal, treinamento e planos de sucessão, além do dimensionamento da força de trabalho”.

Apesar de o dimensionamento ser apenas um dos resultados do processo de planejamento de recursos humanos, assume um papel determinante, pois é uma condição básica para que os órgãos do Governo Federal ligados ao Ministério do Planejamento autorizem a realização de concurso público.

Para solicitação de abertura de vagas para um concurso, o órgão público deve definir uma matriz de cargos com o quantitativo atual e ideal de servidores, delimitada a partir de critérios associados à natureza da responsabilidade e complexidade das atribuições do cargo, ao mapeamento das competências dos cargos, como também a uma avaliação das condições de trabalho, dos processos de trabalho e da estrutura organizacional da instituição.

Para Souza e Mello Jr. (2018),

um planejamento sistemático da força de trabalho permite também à organização o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégia organizacional, assim como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização (SOUZA; MELLO JUNIOR, 2018, p. 24).

Identificar as lacunas de competências e as necessidades futuras da organização também contribui para o dimensionamento da força de trabalho, que é exigido legalmente e fundamental para a gestão de pessoas no serviço público, e que tem como objetivo identificar a necessidade presente e futura, qualitativa e quantitativa de servidores. Apesar de sua relevância, as organizações públicas têm dificuldade de planejar os seus recursos humanos, o que é ratificado por Souza e Mello Jr. (2018, p.17), ao afirmarem que “ainda não se observam na administração pública muitos instrumentos que permitam planejar e distribuir de forma mais precisa e sistemática os recursos humanos existentes”.

Um bom planejamento de recursos humanos é fundamental para a gestão da carreira no serviço público, pois, além de auxiliar nos processos de recrutamento e seleção, pode ajudar na delimitação de um sistema de gestão da carreira como um conjunto de métodos e procedimento para garantir o desenvolvimento e a agregação de valor do servidor à instituição e à sociedade. O estabelecimento de uma estratégia para o planejamento de recursos humanos é fundamental para que a área de gestão de pessoas estabeleça uma metodologia para definir o quantitativo ideal da força de trabalho e, com isso, planejar estratégias para a gestão da carreira, sobretudo as que promovam o desenvolvimento e a mensuração do desempenho dos servidores.

#### **4.4 Integrando a gestão de carreiras, o desenvolvimento e a gestão de desempenho por competências**

Pensar a gestão da carreira como um subsistema de gestão de pessoas demanda a necessidade de o servidor identificar perspectivas para o seu desenvolvimento no cargo em que ocupa, o que ocorre tanto por meio da aquisição de competências, como pela sua capacidade de entrega, que é mensurada a partir de processos de gestão de desempenho. O desenvolvimento de competências, por exemplo, pode contribuir para a ascensão do servidor sem ocorrer uma mudança de classe, como, por exemplo, ao ser nomeado para uma função gerencial

ou de assessoramento. Outra forma de desenvolvimento na carreira é a participação em comissões com elevado potencial de aprendizagem, o que pode promover o desenvolvimento de competências específicas.

Pires *et al.* (2005) ratificam essa perspectiva de desenvolvimento da carreira e propõem uma estrutura de carreira em Y para que as atribuições de cargos de confiança sejam exercidas por servidores com competências gerenciais ou técnicas de uma determinada carreira. Esses servidores assumiriam, então, os cargos de direção e assessoramento superior (DAS) ou por funções comissionadas técnicas (FCT), que são os traços inclinados à esquerda e à direita, independentemente das atribuições de seu cargo efetivo (linha que integra a base do Y). Os autores afirmam que “a iniciativa justifica-se pelo fato de a atual sistemática de planejamento de cargos e remunerações do serviço público federal dificultar o estabelecimento de uma política de reconhecimento por efetivo desempenho” (PIRES *et al.*, 2005, p. 30).

A capacidade de mobilização das competências dos servidores seria a base para a investidura em cargos de confiança, o que demanda um sistema de gestão de desempenho por competências que envolve o processo de planejamento, avaliação de desempenho e acompanhamento das ações dos servidores no ambiente de trabalho. De acordo com Pires *et al.* (2005),

a adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério ‘relação de confiança’ e aumento do peso do critério ‘competências adequadas’ para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de ‘cargo de confiança’ e da afirmação do conceito de ‘cargo de competência’” (PIRES *et al.*, 2005, p. 33)

A gestão da carreira por competências demanda uma política de gestão centrada no princípio da meritocracia, no estabelecimento de um sistema de gestão de desempenho transparente e impessoal, além de um plano de desenvolvimento por competências que sejam capazes de

transformar os servidores em agentes de mudança e de transformação das relações institucionais, por meio da melhoria

da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços, do comprometimento na geração e difusão do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida, o interesse público e o bem-estar da sociedade (SILVA; HONÓRIO, 2015, p. 134).

Esse vínculo entre a gestão da carreira, o desenvolvimento do servidor e o seu desempenho ratifica a complexidade de um sistema de gestão estratégica de pessoas que tem na competência a sua base de estruturação. Pires *et al.* (2005) apresentam os resultados da adoção da abordagem das competências nas práticas de gestão de pessoas, tais como o sistema de cargos e carreiras e estratégias de remuneração, que são sistematizados no Quadro 4.4.

#### **Quadro 4.4 – Resultados da abordagem de competências nas práticas de gestão de pessoas no serviço público**

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço; e
- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização.

Fonte: Pires *et al.* (2005, p. 33).

Esses resultados indicam o potencial da gestão por competências na profissionalização da gestão de pessoas, além de uma gestão mais transparente com relação à contribuição dos servidores por meio dos resultados e do valor agregado de cada um deles para a organização.

A partir de uma orientação estratégica da gestão de pessoas, a gestão de carreiras deve considerar o estabelecimento de formas de remuneração, recompensa e promoção por mérito, de forma a vincular a progressão e a avaliação ao cumprimento de metas, ao desempenho, às ações de capacitação e à expansão das competências (SCHIKMANN, 2006). Dessa forma, fica evidente que a interligação entre carreira, desenvolvimento e desempenho pode ser observada, em especial, sob uma visão sistêmica e estratégica da GP, que busca expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de carreira do indivíduo, enquanto a ótica do modelo anterior de GP enfocava apenas na formação adquirida no sistema formal de educação (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006).

Estudo realizado por Pinto (2011) aponta que, apesar da gestão de desempenho e da gestão de carreiras terem sido introduzidas de forma paralela, no âmbito da APF, aparentemente as duas práticas nunca estiveram alinhadas no sentido de formarem um conjunto de práticas coerentes. O resgate histórico realizado por Pinto (2011) demonstra que, nas últimas oito décadas, foram realizadas diversas tentativas de concepção e implementação de mensuração de desempenho na APF que considerasse a responsabilização e a entrega de resultados por parte dos servidores. No entanto, não se obteve êxito, na medida em que não se conseguiu estabelecer um modelo que viabilizasse um arranjo consolidado, sem apontamentos de inconsistências incisivas, seja pela própria categoria dos servidores, pelos órgãos públicos ou pela academia (PINTO, 2011).

Consideramos que um dos maiores desafios da APF contemporânea é a compreensão da necessidade de adequar, alinhar e articular a carreira, o desenvolvimento e o desempenho, com repercussões nos processos de remuneração, por meio da adoção da gestão por competências.



No que tange à gestão de carreiras e à gestão do desempenho, isso pode significar, por exemplo, a necessidade de analisar e revisar, com profundidade, a concepção e a aplicação dos critérios de tempo de serviço e mérito, comumente estabelecidos para a avaliação de desempenho, assim como para a progressão dos servidores em suas carreiras de forma não alinhada aos objetivos e estratégias organizacionais, incapazes de promover com efetividade o desenvolvimento dos indivíduos.

Como forma de promover as mudanças e adequações necessárias na gestão de pessoas da APF, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (BRASIL, 2006), em seu artigo 3º, inciso V, incentiva a inclusão das ações de capacitação como condição para a promoção funcional do servidor nas carreiras existentes na administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). A capacitação é considerada pela PNDP, em seu artigo 2º, inciso I, como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

Para Longo (2007, p. 120), as políticas de desenvolvimento têm como objetivo “estimular o crescimento profissional das pessoas, de acordo com seu potencial, fomentando o aprendizado necessário e definindo itinerários de carreira que conjuguem as necessidades organizacionais com os diversos perfis, expectativas e preferências individuais”. O autor ainda destaca que a gestão de desenvolvimento tem relação com o fluxo de movimentação dos servidores na instituição, com a gestão do desempenho que subsidia as necessidades de aprendizado e de promoção, além das políticas de compensação, sobretudo aquelas vinculadas à progressão salarial estabelecida pelos planos de carreira. O Quadro 4.5, a seguir, apresenta dois processos envolvendo a gestão do desenvolvimento e sua abrangência na política de gestão de pessoas.

**Quadro 4.5 – Processos de gestão do desenvolvimento**

<b>Processos</b>	<b>Abrangência na política de gestão de pessoas</b>
Promoção e carreira	Processos por meio dos quais as pessoas progridem, tanto em sua contribuição (isto é, o tamanho de sua contribuição em prol das finalidades da organização), como no reconhecimento dessa contribuição pela organização (constituído por tudo aquilo que a organização oferece em troca).
Formação	Promove o aprendizado individual e coletivo necessário às finalidades da organização, desenvolvendo a capacidade dos empregados e estimulando sua progressão profissional.

Fonte: elaborado a partir de Longo (2007, p. 120).

O desenvolvimento de servidores é uma condição *sine qua non* para o bom andamento dos processos de trabalho no setor público, assim como para um atendimento qualificado à população. Também é considerado uma diretriz estratégica para a implantação da gestão por competências. Para viabilizar o desenvolvimento dos servidores, o mapeamento das competências individuais e institucionais auxilia na identificação das lacunas de desenvolvimento de competências, e os resultados desse processo subsidiam a elaboração de planos de capacitação alinhados às necessidades institucionais.

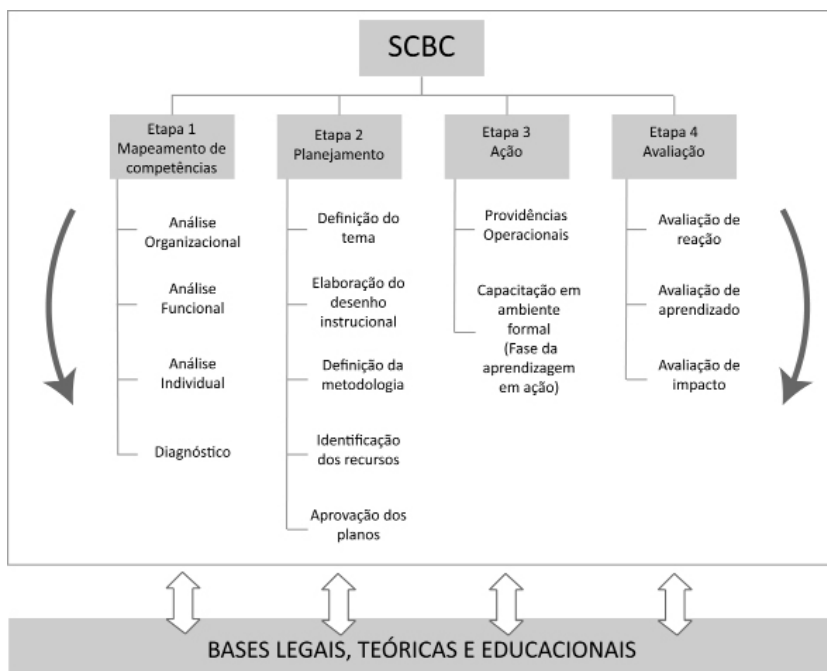
A análise do nível de desenvolvimento das competências, por meio de uma análise dos gaps entre o nível de domínio das competências dos servidores e as requeridas pela organização, contribui para um plano de desenvolvimento, que, segundo Pires *et al.* (2005, p. 37), tem como objetivos: (a) ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; (b) apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; (c) estruturar um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e (d) estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

Ayres (2012) e Ayres e Silva (2013) propõem a delimitação de um sistema de capacitação baseada em competências (SCBC), de forma

a contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio das competências individuais, conforme preconiza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

Apesar de terem sido estudos voltados para as instituições federais de ensino superior (IFES), configuram-se como uma estrutura de referência que venha a colaborar na execução dos SCBC em demais organizações públicas federais. O SCBC constitui-se de quatro etapas, conforme pode ser observado na Figura 4.2:

**Figura 4.2 – Design do SCBC (AYRES, 2012; AYRES; SILVA, 2013)**



Fonte: Ayres (2012).

O SCBC trata uma ação de capacitação como uma intervenção planejada, desenvolve-se por meio de quatro etapas e propõe um processo segmentado e sequencial, mas não estático. As etapas do SCBC – mapeamento de competências; planejamento; desenvolvimento e

avaliação – se retroalimentam e envolvem processos de aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional, por vezes de forma simultânea.

Silva e Honório (2015) propõem uma estrutura de referência para o estabelecimento de planos de desenvolvimento por competências que envolve as seguintes etapas: (a) formação e qualificação de uma equipe técnica; (b) definição das diretrizes e objetivos do plano; (c) delimitação de linhas de desenvolvimento para direcionar o estabelecimento de (d) programas e projetos, (e) metas, mecanismos de avaliação e resultados esperados; e (f) discussão com a comunidade e aprovação nos níveis estratégicos da instituição. A proposta dos autores é ampla e abrange a concepção de um plano para toda a instituição.

O plano de desenvolvimento de competências apresenta uma estrutura de referência para a elaboração de planos de capacitação alinhados estrategicamente, aberto à abordagem de capacitação por competências e capaz de viabilizar a aplicação dos dispositivos legais do contexto das instituições públicas (SILVA; HONÓRIO, 2015, p. 148).

A efetividade dos planos de desenvolvimento por competências depende de um sistema de gestão de desempenho capaz de mensurar a mobilização das competências que contribuam para a gestão da carreira do servidor, sobretudo o auxilie a potencializar a sua capacidade de assumir posições de assessoria e de gestão, como também oportunize a sua progressão horizontal na carreira.

Por outro lado, viabilizar essa integração do desenvolvimento de pessoas às questões relacionadas ao desempenho e à gestão de carreiras não é um processo fácil, e muitas instituições enfrentam dificuldades. Os sistemas de remuneração comumente praticados na APF têm a finalidade de recompensa e progressão funcional nas carreiras, mas não se constituem, na maior parte dos casos, em reconhecimento do mérito dos indivíduos com base nas competências que tenham sido efetivamente entregues à organização e contribuído para o alcance dos seus objetivos.

Muitos servidores têm dificuldade de mobilizar suas competências no contexto da ação profissional. Apesar de investirem em capacitação e

qualificação profissional e estarem preparados para assumirem funções mais complexas, a falta de articulação entre o desenvolvimento e a gestão da carreira leva muitos servidores a mobilizarem suas competências em níveis muito aquém do seu potencial, porque o trabalho que eles desenvolvem é incompatível com a sua qualificação. Como a maioria dos planos de carreira na APF oportuniza um retorno financeiro em decorrência da qualificação, os servidores se beneficiam, mas e quando o servidor desenvolveu a competência, mas não tem oportunidade de mobilizá-la? A falta de sistema de gestão da carreira com oportunidades para mobilizar as competências desenvolvidas pode trazer prejuízos tanto para o servidor quanto para a instituição e a sociedade.

Vários planos de carreiras da APF, devidamente estabelecidos em lei, possuem oportunidades de evolução funcional e de promoção, mas não se encontram, em sua maior parte, alinhados à abordagem por competências, na medida em que não são capazes de incentivar o desenvolvimento contínuo e permanente dos indivíduos (DUTRA, 2007) e a mobilização de suas competências para agregar valor ao seu trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos e metas institucionais.

A gestão de carreiras na APF deveria considerar em suas práticas questões mais complexas do que os tradicionais critérios de antiguidade ou mérito (este mensurado por vezes de forma superficial e ineficaz). É necessário romper com sistemas e práticas que não privilegiem a capacidade de aprendizado dos indivíduos e, conseqüentemente, afetem de forma negativa o desempenho dos mesmos. É preciso estabelecer nas organizações uma cultura que permita gerir carreiras fundamentadas nos diferenciais dos seus servidores, abdicando da ideia de diplomas, exames ou antiguidade (HONDEGHEM; HORTO; SCHEEPERS, 2006). Faz-se necessário o estabelecimento de uma nova noção integradora, que articule os subsistemas de GP, em especial os conceitos de carreira, desempenho e desenvolvimento de pessoas, sob a lógica das competências. Isso requer flexibilização e autonomia das organizações para a revisão e proposição de mudanças nos rígidos modelos vigentes.

No entanto, as dificuldades encontradas não devem ser motivo de desânimo por parte das organizações. Muitas conquistas já foram alcançadas e os avanços são significativos. Kriiger *et al.* (2018) realizaram estudo que teve como enfoque as avaliações dos resultados obtidos em órgãos públicos durante os 10 anos de vigência da PNDP. Os autores concluíram que, mesmo que a experiência real da implantação do modelo não seja antecedida da criação das condições adequadas para acolhê-lo, ainda assim, a experiência tem a capacidade de iniciar o impulso de uma mudança cultural necessária, quando de sua implementação e implantação em cada órgão.

As reflexões sobre os possíveis obstáculos a uma integração entre a gestão de carreiras, o desempenho e o desenvolvimento de pessoas devem incentivar os gestores públicos a buscarem alternativas e soluções. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências gerenciais a partir de trilhas de aprendizagem pode ser o caminho para as respostas que buscamos nas organizações públicas. Assim, o capítulo 5 irá apresentar uma proposta para o desenvolvimento de carreiras de um gestor no setor público.



## **CAPÍTULO 5 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO: UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DE GESTOR PÚBLICO**

Na contramão da lógica que vincula a competência a um estoque, a exemplo dos trabalhos que ligam competência e estratégia e para isso utilizam a visão baseada em recursos, Karnoe (1995) propõe que as competências são uma propriedade emergente, resultado de processos de aprendizagem.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 28), “o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando apreendido no contexto das transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”. Na visão dos autores, a competência não pode ser limitada a um “estoque de conhecimentos teóricos e empíricos”, retidos pelo indivíduo ou vinculados a uma função. Assim, as competências precisam ser desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem.

No nível gerencial, é imprescindível que ocorra o desenvolvimento dessas competências, uma vez que, no contexto público, a ação gerencial “é responsável pela transposição das competências individuais para as competências institucionais, aspecto que favorece o alcance das metas estabelecidas para a organização e maior satisfação pessoal aos seus membros ao atribuir significado ao trabalho” (PEREIRA; SILVA, 2015, p. 259).

Como revela Silva (2009), o desenvolvimento e a mobilização de competências gerenciais ocorrem no contexto da ação profissional e demandam a capacidade de lidar com os eventos. O seu desenvolvimento demanda um processo de aprendizagem. Portanto, nota-se uma relação entre o desenvolvimento de competências gerenciais e os processos de aprendizagem.

Nesse ínterim, a área de gestão de pessoas deve assumir um papel determinante no desenvolvimento das estratégias da organização,



na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é fundamental fomentar ações que auxiliem a organização a desenvolver suas competências organizacionais a partir do desenvolvimento das competências individuais, de modo que o gestor atue como agente determinante para agregar valor tanto à instituição quanto para a sociedade.

Pereira e Silva (2015) ratificam esse posicionamento ao afirmarem que “o gestor público é o agente de transformação do Estado e a instituição de ações voltadas para o desenvolvimento de competências deveria ser uma estratégia prioritária do Estado, não apenas para o governo, mas para todos os dirigentes”.

No serviço público federal, o desenvolvimento gerencial é fundamental para promover as mudanças estruturais e culturais necessárias para otimizar o uso de recursos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entretanto, em várias situações, a dimensão política ainda se sobrepõe à meritocracia quando da escolha de servidores para assumirem funções gerenciais. Em um estudo realizado no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Terabe e Bergue (2014) identificaram vários problemas relacionados à gestão de pessoas, e um deles foi a “escolha de gestores pautada na ‘política’, em detrimento ao conhecimento técnico (meritocracia)”.

Desenvolver programas de formação de gestores com uma legislação específica regulamentando a participação em um curso de desenvolvimento gerencial pode legitimar o desenvolvimento de competências e a meritocracia como critérios para a ascensão a uma função gerencial no serviço público.

No último capítulo deste livro, o foco é o desenvolvimento de competências do gestor público. Vamos discutir o processo de desenvolvimento gerencial no setor público, assim como propor algumas diretrizes para a institucionalização de um programa de formação de gestores como uma estratégia para a gestão da carreira, assim como

indicar como as trilhas de aprendizagem podem ser uma alternativa para o desenvolvimento gerencial.

## **5.1 Fatores subjacentes ao desenvolvimento gerencial no setor público**

Em um programa de desenvolvimento gerencial, os processos de aprendizagem são o fio condutor para que os participantes do programa sejam capazes de mobilizar e integrar conhecimentos, habilidades e comportamentos. Para isso, os gestores de pessoas das instituições públicas devem pensar estratégias e recursos de aprendizagem que possibilitem a vivência de experiências significativas para a prática profissional.

A lógica das competências emerge, então, como um dos grandes desafios para a institucionalização de um programa de formação de gestores públicos, e algumas questões iniciais devem balizar essa reflexão.

Quais são as competências de um gestor público para atuar no contexto da ação profissional? Como incorporar o interesse social na cultura dos servidores públicos? Haverá um conjunto de competências adequado na atuação profissional? Será possível identificar algumas competências comuns aos profissionais no contexto da ação profissional?

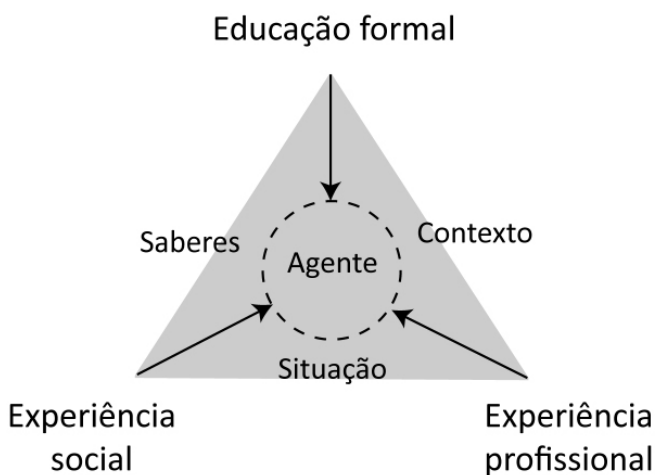
Um primeiro ponto a ser destacado está associado ao conceito de competência já discutido no capítulo 3. Em função da diversidade de abordagens, existem alguns termos-chave que caracterizam essa definição e envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, a ampliação do nível de complexidade e de responsabilidade para entregar à organização um resultado que agregue valor, por meio da mobilização de recursos pessoais e do ambiente. É um processo de interação social por meio da ação profissional.

Um gerente competente é aquele que consegue mobilizar, combinar e transferir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional. Se as competências não forem mobilizadas, articuladas e combinadas, elas serão apenas competências individuais e o gerente não será capaz de fazer com que suas competências gerem um

resultado coletivo e propicie o desenvolvimento e manutenção de uma competência organizacional (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2010).

A formação de uma competência envolve não apenas a educação formal, mas também a experiência profissional e a experiência social das pessoas. Isso é que diferencia um profissional do outro e o que faz a diferença no mundo do trabalho. Existem fatores precedentes que impactam na ação profissional e estão associados ao contexto, tais como a instabilidade, a complexidade e as mudanças no ambiente institucional. O processo de desenvolvimento de competências envolve três eixos, que podem ser visualizados na Figura 5.1, a seguir:

**Figura 5.1 – Eixos formadores de uma competência**



Fonte: elaboração própria.

A Figura 5.1 ilustra que o desenvolvimento de uma competência envolve uma situação profissional em que um agente promove a mobilização, a articulação e a combinação de saberes em um determinado contexto. A ação do gestor público é mediada por um processo de educação formal e de experiências profissionais e sociais vivenciadas ao longo de seu processo de desenvolvimento no ambiente institucional onde atua.

A educação e o desenvolvimento profissional, ao articular teoria e prática, reflexão e ação, objetiva levar um servidor a mobilizar, articular e combinar todas as experiências vividas por ele, seja no processo de formação educacional, seja no contexto das instituições ou no contexto da vida. Se um programa de desenvolvimento gerencial contemplar ações que levem o participante a viver várias experiências no contexto da sua prática profissional, o processo de aprendizagem será significativo.

Silva (2009) discute o processo de aprendizagem gerencial na teoria e na prática e destaca que o desenvolvimento gerencial é multidimensional porque possui uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial. A dimensão objetiva está mais associada à aquisição de conhecimentos por meio da educação formal. Já a dimensão subjetiva é vinculada ao autoconhecimento, à reflexão e às emoções vivenciadas não apenas no contexto do trabalho, mas também ao longo da vida. Assim, percebe-se que o processo de aprendizagem gerencial está intimamente vinculado às experiências e ocorre em ação.

Como o desenvolvimento de competências gerenciais ocorre por meio da aprendizagem, o grande desafio envolve aprender em ação. As instituições públicas têm um papel relevante no mundo contemporâneo e não devem primar apenas pela formação de um profissional técnico, mas inserir uma visão estratégica, humanista, política e social que propicie o desenvolvimento de competências articulado ao contexto da ação profissional.

Como já discutido no capítulo 3, a lógica das competências é uma alternativa para tornar a formação profissional mais condizente com o contexto atual, sobretudo em função da dinâmica do mundo do trabalho e da necessidade de levar os gestores públicos a vivenciarem experiências significativas e ricas em aprendizagem, que potencializam o desenvolvimento de competências técnico-profissionais, sociais, comportamentais, políticas e de negócios, tanto no contexto público quanto no privado (FLEURY; FLEURY, 2001; BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011; PEREIRA; SILVA, 2011; GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

Os programas de desenvolvimento gerencial que utilizam a lógica das competências fomentam a vivência de experiências que oportunizam a aplicação de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades, a mobilização de recursos no contexto da ação e um saber agir capaz de articular um conjunto de saberes (saber dizer, saber comunicar, saber fazer, saber explicar, saber compreender, saber encontrar a razão) em determinada situação profissional (PERRENOUD, 1999; LE BOTERF, 2001, ZARIFIAN, 2001; MACEDO, 2002).

O foco na ação altera a dinâmica da atuação gerencial. Como afirma Morin (2001, p. 86), “a ação é decisão, escolha, mas é também uma aposta. E na noção de aposta há a consciência do risco e da incerteza”. A consciência de que a ação é mediada pelo risco e pela incerteza faz com que o desenvolvimento gerencial articule o conhecimento teórico com a prática profissional.

Como gerenciar a carreira de um servidor no exercício de uma função gerencial e promover o desenvolvimento das competências no contexto da ação profissional? Esse questionamento revela a necessidade de programas de formação de gestores que incorporem na formação educacional situações de aprendizagem em que os facilitadores incentivem a vivência de experiências profissionais no contexto da ação profissional, visando potencializar a capacidade de articular, combinar e mobilizar saberes para administrar situações profissionais cada vez mais complexas. A próxima seção delimita as diretrizes para introduzir um programa de desenvolvimento gerencial como uma orientação estratégica para a gestão da carreira.

## **5.2 Programa de desenvolvimento gerencial no setor público como diretriz estratégica para a gestão da carreira**

A institucionalização de um programa de desenvolvimento gerencial no setor público é uma das estratégias mais relevantes para a gestão da carreira do servidor, uma vez que delimita a possibilidade de o servidor pensar a carreira como um processo dinâmico, muito além de classes e

níveis, envolvendo o desenvolvimento de competências que podem, por meio de processos meritocráticos, ser o vetor de profissionalização da gestão pública. Silva e Costa (2015, p. 106) ratificam esse posicionamento ao indicarem que o objetivo da implantação de programas de formação de gestores por competências “é qualificar a gestão e contribuir para a otimização do uso de recursos públicos, além da melhoria na prestação de serviços à sociedade”.

A PNDP, por exemplo, estabelece em seu artigo 6º que “os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores”. O decreto que institucionalizou a PNDP é de 2006 e, decorridos mais de 12 anos de sua publicação, ainda são pontuais as ações voltadas à formação de gestores públicos.

A concepção de um programa de formação de gestores inicia com a composição de uma equipe técnica que será responsável pela gestão do programa. Essa equipe deve passar por um processo de capacitação envolvendo temas como a gestão por competências no setor público, a aprendizagem gerencial, além de metodologias para a identificação, mapeamento e avaliação de competências e o processo de desenvolvimento gerencial por meio de processos de aprendizagem em ação. Também recomendamos abordar as trilhas de aprendizagem como diretriz para o planejamento das ações de formação, como abordaremos na próxima seção.

Após a formação da equipe técnica, deve-se delimitar as premissas do programa de formação de gestores. As premissas vão orientar os responsáveis pelo programa na delimitação dos objetivos e também na metodologia a ser utilizada para definir as competências e planejar o processo de desenvolvimento destas. Alguns exemplos de premissas são: aprendizagem de gestores mediada pela experiência; desenvolvimento do pensamento reflexivo na ação profissional; utilização de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências; o gestor público como agente de inovação, revitalização da cultura e promoção de

mudanças institucionais; o estímulo ao desenvolvimento de comunidades de aprendizes; e o fomento à troca de conhecimentos e experiências, entre outros.

Os objetivos de um programa de formação de gestores devem estar alinhados com as premissas, assim como com as diretrizes estratégicas da instituição. Aliás, não se pode pensar um programa de formação de gestor sem uma orientação estratégica deliberada e formalizada institucionalmente por meio de um planejamento estratégico ou plano de gestão.

Uma das etapas na concepção do programa é a delimitação de um perfil de competências gerenciais, que devem ser mapeadas pelo órgão de gestão de pessoas da instituição. Para o mapeamento das competências é preciso considerar a estratégia da instituição, assim como os dispositivos legais relacionados à gestão de pessoas. Existem várias metodologias para o mapeamento de competências, e fica a cargo da equipe técnica optar por aquela que melhor se adequa à realidade da instituição. Uma descrição dos métodos de mapeamento de competências pode ser encontrada em Brandão (2012).

O mais importante no mapeamento de competências é definir se a instituição desejará utilizar uma perspectiva mais genérica de competências, delimitando um grupo de competências gerenciais por dimensão, como, por exemplo, as propostas no Quadro 5.1 a seguir.

**Quadro 5.1 – Exemplos de competências gerenciais por dimensão**

<b>Dimensão de competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
Institucionais	Capacidades e tecnologias integradas vinculadas ao contexto da ação profissional e à gestão institucional, que contribuem para a consecução da missão, dos objetivos institucionais e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inovação tecnológica</li><li>- Gestão estratégica</li><li>- Compromisso social</li><li>- Gestão do conhecimento</li><li>- Sustentabilidade</li></ul>

Comportamentais	Capacidade de interagir com os servidores e gerenciar o comportamento humano no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança</li> <li>- Gestão de equipes</li> <li>- Resiliência</li> <li>- Gestão de conflitos</li> </ul>
Técnico-profissionais	Capacidade de utilizar métodos, ferramentas e tecnologias específicas de uma área de atuação profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento Administrativo</li> <li>- Gestão de Processos</li> <li>- Gestão Patrimonial</li> <li>- Gestão Financeira e Orçamentária</li> </ul>
Políticas	Capacidade de expressar em ação seus pensamentos e valores e a compreensão dos interesses relacionados a atitudes frente à instituição enquanto servidor público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento ético</li> <li>- Interesse público</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Pereira e Silva (2015) e Silva e Costa (2015).

No Quadro 5.1, são indicadas quatro dimensões de competências e alguns exemplos ilustrativos, mas cada instituição define as competências a partir dos métodos de mapeamento, tais como a análise documental, a realização de entrevistas ou um grupo de foco para validação das competências propostas com uma representatividade dos gestores da instituição. Uma dimensão também pode ser denominada de trilha de desenvolvimento do programa de formação de gestores.

Após o mapeamento, pode-se realizar uma avaliação das competências identificadas. O processo envolve a elaboração de um questionário com as competências e suas respectivas definições, além dos descritores de cada uma delas. Um descritor de competência “representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 56). No Quadro 5.2, a seguir, apresentamos um exemplo de uma competência comportamental, sua definição e os descritores que caracterizam a competência em ação do servidor.



### Quadro 5.2 – Exemplo de competência, sua definição e descritores de desempenho

<b>Trabalho em equipe</b>	Capacidade de colaborar, cooperar, desenvolver e liderar pessoas e equipes, visando estabelecer objetivos comuns, compartilhando informações e conhecimentos relevantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperar e participa das discussões, emitindo sua opinião.</li><li>• Compartilha informações com a equipe.</li><li>• Atua com flexibilidade, adaptando-se às novas exigências da equipe.</li><li>• Respeita as diferenças, escutando com atenção as posições divergentes.</li></ul>
---------------------------	--	---

Fonte: elaboração própria.

O exemplo ilustra a importância da definição da competência que vai direcionar as ações de formação, e seus descritores podem ser utilizados para avaliar o desempenho do gestor público. Nesse caso, é preciso delimitar uma escala de avaliação, que pode estar vinculada ao nível de domínio, à mobilização da competência ou à importância da mesma para a atuação gerencial. Brandão (2012) apresenta várias sugestões de escalas intervalares, de 5, 7 e 10 pontos, que podem ser utilizadas na avaliação das competências.

Após o mapeamento das competências, a equipe técnica deve estruturar o processo de desenvolvimento de competências. A nossa experiência no desenvolvimento de programas de desenvolvimento gerencial indica alguns caminhos. Nesta seção, vamos seguir as diretrizes propostas por Silva (2009) no Programa de Aprendizagem Gerencial (PAG), sobretudo a terceira e a quarta etapas.

A terceira etapa envolve o design do programa, ou seja, a definição dos processos de aprendizagem. Para cada competência que será desenvolvida, deve-se definir a metodologia que fundamentará tais processos de aprendizagem. O autor recomenda a aprendizagem em ação como a perspectiva de aprendizagem mais adequada a programas de desenvolvimento gerencial, uma vez que articula a teoria e a prática, a reflexão e a ação.

A etapa de implantação do programa é fundamentada em três momentos: aprendizagem formal, ciclo de ação e reflexão, e desenvolvimento de “comunidades aprendizes”. O Quadro 5.3 sintetiza cada um dos três momentos da aprendizagem gerencial.

**Quadro 5.3 – Momentos da aprendizagem do programa de formação de gestores**

<b>Momentos</b>	<b>Objetivo</b>
Aprendizagem formal	Desenvolver ou potencializar as competências gerenciais em sessões de treinamento formal. Pode envolver ainda o desenvolvimento de projetos para articular as atividades de aprendizagem com as necessidades da organização.
Ciclo de ação e reflexão	Estimular a troca de experiências e superar as principais dificuldades vivenciadas pelos participantes do programa. Pode ser realizado de forma integrada ao processo de aprendizagem formal, ou como uma atividade reflexiva das principais dificuldades enfrentadas com as atividades práticas, como, por exemplo, a implantação de um projeto de intervenção, ou ainda compartilhar o que aprenderam nas atividades.
Desenvolvimento de “comunidades de aprendizes”	Compartilhar visões, objetivos comuns e fomentar o comprometimento do grupo na resolução de problemas e melhoria do desempenho das áreas de atuação. Neste momento, prioriza-se a aprendizagem coletiva e o pensamento sistêmico. É um momento que auxilia os participantes a vivenciar as competências em ação, sobretudo as comportamentais ou políticas indicadas no quadro 5.1, que envolvem uma dimensão subjetiva da prática gerencial.

Fonte: adaptado de Silva (2009).

Essa proposta para implantação do programa de formação de gestores é inovadora e desafiadora, pois rompe com uma perspectiva de treinamento e efetiva uma orientação para o desenvolvimento de uma competência em ação. Ao estruturar o programa de desenvolvimento orientado pela aprendizagem em ação e que preconiza a utilização de princípios como a troca de experiências, a reflexão na ação, a aplicação do

conhecimento no contexto da ação e a aprendizagem baseada em projetos, antes de iniciar o programa é preciso capacitar os facilitadores que serão os responsáveis pelo desenvolvimento de uma determinada competência.

A capacitação dos facilitadores é fundamental, pois os mesmos precisam entender a lógica das competências, assim como as perspectivas teóricas da aprendizagem em ação, assim como da aprendizagem baseada em projetos. Além disso, os facilitadores precisam utilizar estratégias inovadoras de ensino para que os participantes sejam ativos no processo de aprendizagem.

Além disso, nossa proposta de programa de desenvolvimento gerencial é fundamentada no conceito de trilhas de aprendizagem, que serão discutidas na próxima seção.

### **5.3 Desenvolvimento gerencial a partir de trilhas de aprendizagem**

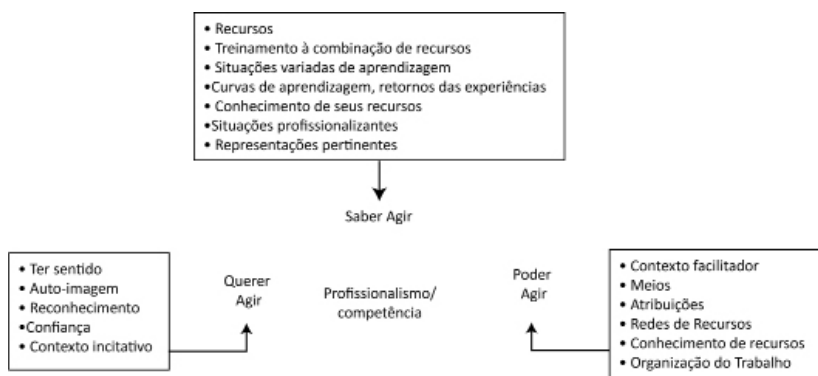
A nossa proposta de desenvolvimento gerencial é fundamentada nos conceitos de navegação profissional de Le Boterf (2003) e de trilha de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006; BRANDÃO, 2012), porque delimitam caminhos alternativos de aprendizagem que podem compatibilizar melhor os processos de desenvolvimento das competências apresentados no Quadro 5.3.

Uma competência gerencial é dinâmica, e isso indica que o conhecimento, a habilidade e as atitudes só podem caracterizar uma competência quando são mobilizados, integrados e combinados na ação profissional, por meio da mobilização de recursos. Le Boterf (2003) destaca que o desenvolvimento de uma competência envolve: (a) desenvolvimento de saberes e capacidades-recursos necessários à construção das competências; (b) contribuição para o desenvolvimento do profissionalismo dos indivíduos, ajudando-os a articular e a relacionar entre si saberes e capacidades-recursos, assim como competências; e (c) aumento da capacidade de transpor os conhecimentos adquiridos para novas situações profissionais.

Refletir sobre essas três funções é essencial no planejamento do desenvolvimento das competências, pois ajuda os envolvidos no programa a compreender como as capacidades e recursos, o profissionalismo e a agregação de valor podem ser percebidos na ação do gestor público após o desenvolvimento de uma competência.

A busca do profissionalismo e a geração de impacto na organização por meio do desenvolvimento de uma competência dependem de um itinerário formativo que pode estar associado ao conceito de “navegação profissional” proposto por Le Boterf (2003), que não trata apenas de “um saber agir, mas de um querer agir e de um poder agir” (LE BOTERF, 2003, p. 158), que podem ser ilustrados na Figura 5.1, a seguir.

**Figura 5.1 – Elementos que resultam no profissionalismo/competência**



Fonte: Le Boterf (2003, p. 160).

Como articular esses elementos no desenvolvimento de uma competência a partir de um programa de formação de gestores? Consideramos que isso só é possível por meio de metodologias de ensino e aprendizagem orientadas para o participante, e com ênfase na reflexão sobre a prática a partir da relação entre teorizar a prática e praticar a teoria. Para Le Boterf, “o profissionalismo só é adquirido e desenvolvido se as pessoas se envolvem em projetos de aquisição e de desenvolvimento de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 169).

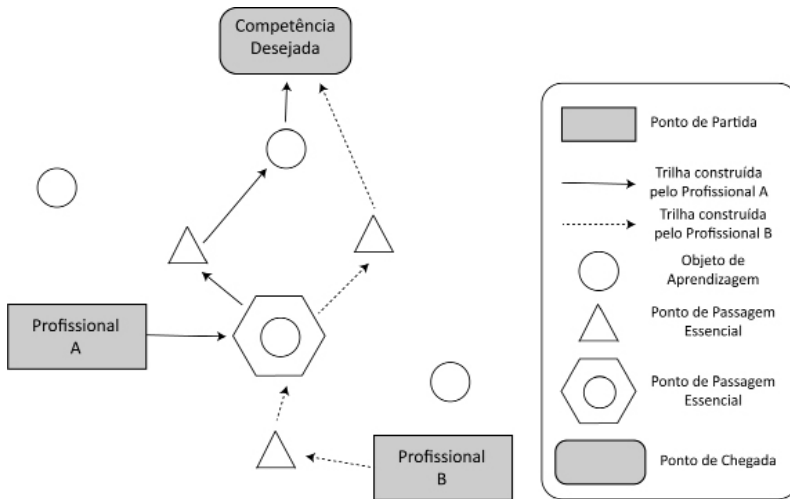
A partir de nossa experiência, consideramos o desenvolvimento de competências a partir de trilhas de aprendizagem porque “consideram o indivíduo como parte de um contexto social mais amplo e que levam em conta as necessidades, características, preferências, e aspirações profissionais da pessoa” (BRANDÃO, 2012, p. 88), ou seja, dos participantes do programa.

As trilhas de aprendizagem surgem como uma resposta à necessidade das organizações de desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 97). Para os autores, as trilhas de aprendizagem “têm como referência não só as expectativas da organização, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas”.

O termo trilhas de aprendizagem está associado a “caminhos de aprendizagem, percurso de aprendizagem e em língua inglesa: *learning path, learning route, learning itineraries*” (RAMOS *et al.*, 2015, p. 2).

Delimitar as trilhas de aprendizagem é fundamental em um programa de formação de gestores por competências, pois, apesar de cada participante ter a liberdade de escolher a trilha que considere mais relevante para si, elas dão o direcionamento para o desenvolvimento das competências desejadas. Um exemplo de trilha de aprendizagem é apresentado na Figura 5.2.

**Figura 5.2: Exemplo de Trilha de Aprendizagem**



Fonte: Le Boterf (2003) e Brandão (2012).

A trilha de aprendizagem possibilita flexibilidade no processo de desenvolvimento de uma competência e ajuda a alcançar o nível de profissionalização esperado pela instituição. Para Le Boterf (2003), o participante irá se profissionalizar a partir de suas escolhas, e isso indica que ele irá navegar em uma rede de oportunidades e não vai simplesmente galgar um programa ou uma sequência preestabelecida de formação.

Apesar da liberdade de escolha que auxilia na formação e desenvolvimento da competência desejada (ponto de chegada), a definição da trilha demanda o estabelecimento de um ponto de partida, bem como pontos de passagem obrigatórios, que têm o papel de auxiliar os participantes no processo de navegação que consiste na própria execução da trilha. Outros elementos, como as experiências, são próprios de cada participante e dão flexibilidade à construção das trilhas de aprendizagem.

O desenvolvimento de competências é um processo que abrange o estabelecimento de ações de aprendizagem articuladas e alinhadas às competências desejadas (BRANDÃO, 2012). Assim, cada competência desejada demanda o estabelecimento de um conjunto de estratégias

de ensino e aprendizagem que são específicas e alinhadas às bases conceituais de cada competência.

O percurso permite o desenvolvimento da profissionalização por meio do acúmulo de experiências (LE BOTERF, 2003). E de quem é a responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento da competência em busca da profissionalização? Certamente é uma responsabilidade compartilhada entre a organização e o servidor. O Quadro 5.3, a seguir, indica as responsabilidades envolvidas nessa parceria.

**Quadro 5.3 – Responsabilidades envolvidas no processo de desenvolvimento de competências**

<b>Responsabilidades da instituição</b>	<b>Responsabilidades do servidor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• oferecer um direcionamento;</li><li>• criar um ambiente facilitador da aprendizagem;</li><li>• disponibilizar soluções educacionais e orientar a utilização delas;</li><li>• respeitar os ritmos, preferências e limitações das pessoas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• manifestar interesse;</li><li>• inteirar-se das necessidades e oportunidades de aprendizagem disponíveis;</li><li>• identificar as oportunidades mais apropriadas às suas necessidades;</li><li>• buscar o apoio necessário para traçar o caminho.</li></ul>

Fonte: elaborado a partir de Brandão (2012).

Estabelecer um senso de responsabilidade compartilhada para a implantação do programa de formação de gestores por competências é um desafio que demanda uma nova forma de pensar a aprendizagem. Le Boterf (2003, p. 169) suscita uma reflexão interessante ao indicar que

não tendo um verdadeiro controle sobre seu percurso, ele (o navegador) não é o autor de seu projeto. Aquele que se engaja em uma verdadeira navegação profissional dá sentido ao seu percurso, à historicidade de seu itinerário pessoal. Ele não é somente autor, mas autor e coautor de seu percurso.

A flexibilidade que a trilha de aprendizagem proporciona é extremamente importante para que os participantes desenvolvam a sua

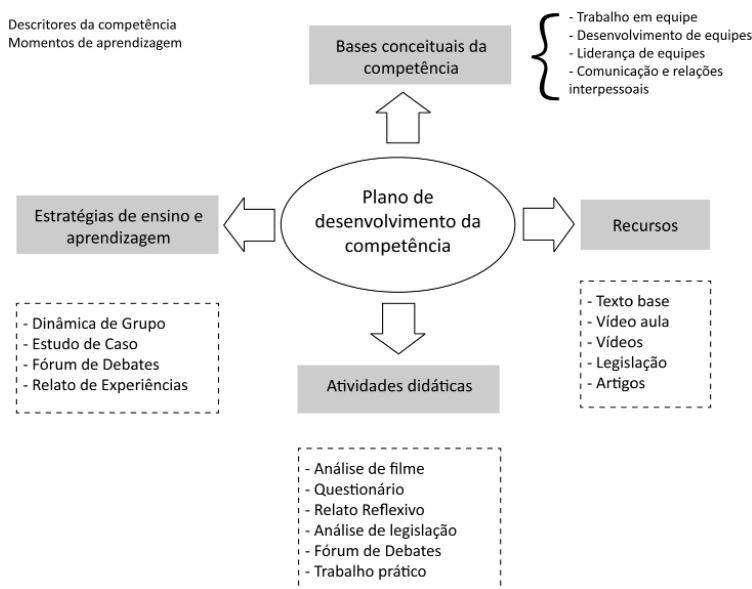
autorregulação da aprendizagem, a qual, segundo Zimmerman (2002), refere-se a pensamentos, sentimentos e ações que são planejados e aperfeiçoados de modo cíclico para o atingimento de objetivos pessoais. Assim, é importante que um programa de formação de gestores compatibilize os interesses da organização em desenvolver uma estratégia para a gestão da carreira e do servidor em perceber que a possibilidade de desenvolver competências é uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento da sua carreira no serviço público.

O planejamento da implantação de uma trilha de aprendizagem em um programa de desenvolvimento gerencial para servidores públicos deve ser estruturado em um plano de desenvolvimento de competências (PDC), que envolve os seguintes elementos: competência a ser desenvolvida, os descritores da competência, as bases conceituais da competência, os momentos de aprendizagem, as estratégias de ensino e aprendizagem, os recursos e atividades didáticas. A seguir, apresentamos uma estrutura de referência para o desenvolvimento de uma competência.



### Figura 5.3 – Estrutura de referência para o desenvolvimento de competências gerenciais

**Trabalho em equipe** é a capacidade de colaborar, cooperar, desenvolver e liderar pessoas e unidades, visando estabelecer objetivos comuns, compartilhando informações e conhecimentos relevantes.



Fonte: elaboração própria.

O PDC é um documento que sistematiza todas as ações dos facilitadores para o desenvolvimento de competências e serve de referência para o planejamento das ações de aprendizagem para os participantes do programa. Deve ter como pressuposto que os processos de aprendizagem são experienciais e alinhados ao contexto da atuação profissional do servidor. As bases conceituais servem de referência para o facilitador definir os materiais didáticos ou conteúdos que vão subsidiar o processo de aprendizagem. Os descritores das competências podem servir de referência para o facilitador planejar os momentos de aprendizagem. Para as ações de aprendizagem, é importante definir uma carga horária e o tempo necessário para o momento de aprendizagem formal com os participantes.

O desenvolvimento da competência depende das estratégias de ensino e aprendizagem e de critérios de avaliação coerentes com o que se

pretende desenvolver. As atividades didáticas devem ser utilizadas pelo facilitador e se configuram como os pontos de passagem, e os recursos são os objetos de aprendizagem representados na Figura 5.3. As atividades didáticas e os recursos vão integrar o ambiente de aprendizagem que mediará o processo de desenvolvimento da competência.

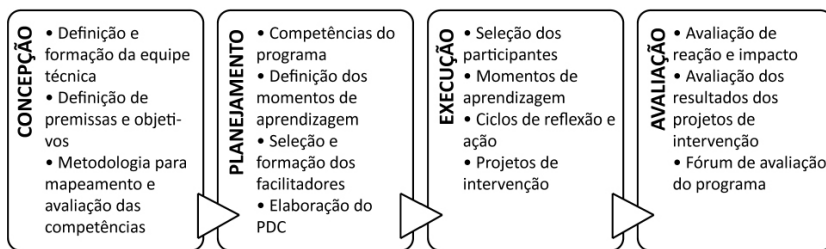
Após a elaboração do PDC, o facilitador do programa deve preparar todo o material didático, estruturar as atividades de acordo com o tempo determinado para as ações de aprendizagem. Alguns programas de formação de gestores podem conciliar a formação a partir de eventos presenciais e atividades a distância, por meio de plataformas de aprendizagem. Assim, é importante iniciar o desenvolvimento das competências do programa quando todos os planos de desenvolvimento de uma dimensão ou trilha de desenvolvimento de competências já estiver desenvolvida. Além disso, as trilhas de desenvolvimento com suas respectivas competências podem ser operacionalizadas de forma independente, o que possibilita a flexibilidade na execução do programa.

Sobre o quantitativo de participantes do programa, recomenda-se um número de até 30 por turma de formação. Duas turmas podem começar um programa concomitantemente e cada uma delas pode iniciar em uma trilha de desenvolvimento diferente. Durante a implantação do programa de formação de gestores, o processo de avaliação é fundamental para avaliar a efetividade das ações de aprendizagem. Além das avaliações típicas de reação e de impacto, os ciclos de reflexão e ação podem ser momentos de reflexão sobre a efetividade da operacionalização do programa, além de indicar se as ações empreendidas estão sendo capazes de mudar o comportamento dos participantes.

O desenvolvimento de projetos de intervenção pelos participantes durante a execução do programa também pode ser um indicador dos resultados. Assim, recomenda-se realizar um fórum de avaliação, por meio de um evento com a apresentação dos resultados dos projetos de intervenção desenvolvidos, que se configura como a agregação de valor, ou o resultado da mobilização de competências e a contribuição efetiva do programa para a mudança organizacional. A Figura 5.4, a seguir, apresenta

as etapas para o planejamento, execução e avaliação de um programa de formação de gestores.

**Figura 5.4 – Etapas do programa de formação de gestores**



Fonte: elaboração própria.

O processo de concepção e implantação do programa de formação de gestores abrange quatro etapas e 14 ações. Vale ressaltar que a estrutura de referência é dinâmica e pode se adaptar ao contexto em que o mesmo será operacionalizado. Recomendamos que o programa de formação de gestores seja formalizado por meio de uma resolução específica. A resolução pode ter seis capítulos. O primeiro envolve as disposições preliminares que institucionalizam o programa, delimitam o público-alvo e servem de referência para a certificação de servidores para atuação em cargos de gestão para atender ao disposto no art. 6º do Decreto nº 5.707/2006. Também pode contemplar os membros da equipe técnica e os requisitos para a sua formação.

O segundo capítulo estabelece as premissas e os objetivos. Já o terceiro define os conceitos básicos do programa, tais como: gestor público, competências gerenciais, desenvolvimento, capacitação, trilhas de aprendizagem, entre outros. O quarto capítulo delimita a estrutura do programa, que envolve as dimensões ou trilhas de desenvolvimento de competências, a indicação de que, para cada dimensão ou trilha de desenvolvimento, serão definidas as competências gerenciais específicas. Também é importante indicar os elementos que integram o plano de desenvolvimento das competências e que a execução do programa será realizada por meio de trilhas de aprendizagem.

O quinto capítulo da resolução deve indicar como será a implantação do programa de formação de gestores. Nesse capítulo da resolução, deve-se indicar que a execução está estruturada em três momentos de aprendizagem: a aprendizagem formal, os ciclos de reflexão e ação e o desenvolvimento de comunidades de aprendizes. Pode-se definir ainda os critérios para a seleção dos facilitadores e a duração do programa de capacitação dos facilitadores. Deve ser incluído ainda o perfil dos servidores que podem participar do programa, os critérios e o processo de seleção dos participantes por meio de edital, a duração de cada momento de aprendizagem, as metodologias de ensino e aprendizagem, como também a importância dos projetos de intervenção e dos ciclos de reflexão em ação para a efetividade do programa. O número de vagas e o tempo previsto para o início das atividades do programa também pode ser indicado.

O último capítulo, de disposições finais e transitórias, pode indicar o setor ou área responsável pela gestão do programa, a origem dos recursos financeiros que serão destinados à implantação do programa, entre outros aspectos relevantes para a sua governança.

Em alguns casos, pode-se prever que, após a implantação do programa de formação de gestores, os servidores ocupantes de cargos de gestão terão um prazo máximo para obterem a certificação e que, após um determinado período, só poderão permanecer ou serem nomeados em cargos de gestão os servidores que passaram pelo processo de formação e obtiveram a certificação.

A partir da concepção de um programa de formação de gestores, as instituições públicas federais teriam uma política estruturante de desenvolvimento gerencial com elevado potencial para a profissionalização da gestão pública. Além disso, os servidores poderiam planejar o desenvolvimento de suas carreiras por competências, além de ser uma estratégia para tornar a gestão por competências estratégica para o desenvolvimento do Estado brasileiro.



## CAPÍTULO 6 – REFLEXÕES FINAIS

Ao finalizar este livro, esperamos contribuir para disseminação de uma perspectiva dinâmica e flexível para a articulação entre o desenvolvimento de competências e a gestão da carreira no setor público. Há mais de vinte anos, aspectos como autoconhecimento, aprendizagem contínua e equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais são discutidos na literatura como fatores imprescindíveis ao desenvolvimento da carreira. Contudo, o setor público ainda é o locus da carreira tradicional, aquela em que só há crescimento hierárquico, com mudança de classe e nível, considerando o tempo de serviço.

O que se percebe no setor público, permeado por uma cultura já marcada pela carreira tradicional, com as amarras legais que impedem qualquer mudança mais brusca e o direito a estabilidade são pessoas que, se não possuem características pessoais, como altos níveis de autoeficácia e resiliência, dificilmente se manterão motivadas para o trabalho, uma vez que uma orientação mais dinâmica para o desenvolvimento de suas carreiras ainda não faz parte dos sistemas de gestão de pessoas no serviço público.

Apesar das dificuldades inerentes ao serviço público, romper a lógica de um modelo de carreira tradicional para institucionalizar um modelo moderno baseado em competências se faz necessário para o atual contexto de atuação do servidor. Nos modelos modernos de carreira, o servidor passa a ser responsável pela gestão de sua carreira, mas em parceria com a instituição, que deve institucionalizar uma política de gestão de pessoas por competências. Entretanto, é necessário que a instituição pública também envolva o servidor na formulação das políticas de gestão de pessoas e para isso podem ser criados comitês ou comissões de gestão do desenvolvimento da carreira responsáveis pela formulação de uma política, como também pelo acompanhamento de sua operacionalização.

Mesmo com as dificuldades inerentes à organização administrativa das unidades de gestão de pessoas das instituições públicas, assim como os entraves culturais e legais, constatamos que gradativamente esse modelo está sendo reconhecido pela administração pública federal, sobretudo a partir da institucionalização da PNDP em 2006. Consideramos a publicação do decreto um avanço para a gestão de pessoas na administração pública, mesmo que a distância entre a legalidade e a realidade ainda seja o principal entrave para a sua efetivação como base para as políticas de gestão de pessoas por competências na administração pública federal.

A partir dessa expectativa de avanço em relação a teoria, esperamos que este livro sensibilize os agentes públicos da importância de pensar a carreira como um processo dinâmico centrado no desenvolvimento de competências. Para isso, apresentamos um conjunto de preceitos, modelos e reflexões, que podem auxiliar os gestores de pessoas de órgãos públicos no desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas por competências.

A delimitação do sistema é possível a partir da concepção de uma política de gestão de pessoas, do planejamento de recursos humanos e a integração da gestão de carreiras, com o desenvolvimento de pessoas e a gestão de desempenho, sob a lógica das competências. Nesse contexto, é fundamental que os gestores públicos desenvolvam competências gerenciais que os habilitem a promover as mudanças necessárias no âmbito das organizações públicas para que o desenvolvimento de carreiras por competências, como balizador das políticas de gestão de pessoas no setor público seja uma realidade nas instituições públicas federais.

A gestão de pessoas por competências já vem sendo difundida em algumas instituições públicas, a exemplo das experiências já publicadas pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Entretanto, precisamos ampliar a sua difusão e institucionalizar uma lógica capaz de revitalizar a cultura e consolidar modelos de gestão mais orientados para resultados, para o interesse coletivo e o bem-estar social. A concepção de políticas de gestão de pessoas por competências também pode ajudar na institucionalização de uma perspectiva de carreira mais dinâmica,

orientada para a aprendizagem, para o desenvolvimento de competências e pela busca da meritocracia como base para a ascensão de servidores a funções mais complexas e com níveis de responsabilidade e autoridade mais elevados.

O desenvolvimento de carreiras por competências é uma abordagem que apresenta algumas limitações para a sua difusão. A primeira delas envolve a falta de alinhamento entre a gestão estratégica da instituição e as políticas de gestão de pessoas. Muitas instituições públicas não possuem uma orientação estratégica definida, sobretudo a partir de um planejamento estratégico ou um plano de gestão. Além disso, as áreas de gestão de pessoas ainda atuam a partir de um modelo de administração de pessoal e quando possuem práticas de gestão de pessoas, tais como treinamento e avaliação de desempenho, as mesmas não são articuladas entre si e com os objetivos da instituição.

Outra limitação envolve a falta de oportunidade de crescimento na carreira em função de valores arraigados no serviço público, como por exemplo as indicações políticas para funções comissionadas ou gerenciais, desmotivando os servidores mais qualificados pela falta de reconhecimento, o que impacta nos níveis de satisfação e comprometimento.

Por outro lado, acreditamos que a difusão de uma perspectiva de desenvolvimento de carreira por competências também suscita algumas possibilidades e a primeira delas surge como uma oportunidade para tornar a meritocracia uma realidade no serviço público brasileiro e está vinculada à mobilidade da carreira. Um servidor público pode desenvolver a sua carreira na lateralidade, ou seja, dentro de uma mesma classe de um cargo, por meio do exercício de funções de assessoria, comissões, comitês e posições gerenciais, a partir do desenvolvimento de competências e do reconhecimento pela sua mobilização no contexto da ação profissional. Isso seria possível por meio de publicação de editais de processos seletivos internos ou por editais de busca abertos à participação de servidores, com recrutamento e seleção por competências e prazo de atuação definidos.

Essa medida ajudaria a abandonar as práticas de indicação política e troca de favores, ainda presentes na gestão pública brasileira, por um



processo de desenvolvimento da carreira balizado pela meritocracia. Além disso, os cargos de comissão, por exemplo, de livre nomeação e exoneração, também são uma oportunidade para dar mais flexibilidade no desenvolvimento da carreira dos servidores e também poderiam ser ocupados a partir de processos seletivos para todos os servidores públicos federais.

Outra possibilidade envolve a elaboração de políticas de gestão de pessoas por competências, que podem garantir uma contribuição mais efetiva ao desenvolvimento das instituições públicas, além de uma orientação do serviço público para resultados que agreguem valor a sociedade a partir das entregas dos servidores no contexto de sua ação profissional. Essas entregas são o resultado da mobilização das competências desenvolvidas.

Consideramos que a definição de uma política estruturante de desenvolvimento gerencial e a gestão de pessoas por competências como estratégias de Estado podem profissionalizar a gestão pública brasileira porque colocam os servidores e os gestores públicos como os principais agentes do desenvolvimento do país.

Enfim, desejamos que a leitura deste livro suscite boas reflexões sobre os caminhos e as possibilidades do desenvolvimento de carreiras por competências na gestão pública brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional *versus* carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S (Orgs.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

ASSUNÇÃO, M. A. de; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo. *Anais...* Santo Domingo: Clad, 2000.

AYRES, S. M. P. M. Proposta de um sistema de capacitação baseada em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. João Pessoa: UFPB, 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.  
AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. *Sistema de capacitação baseado em competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES*. Brasília: Anpad, 2013.

AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 54, n. 1, p. 47-61, 2003.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BOYATZIS, R.E. Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 60, n. 4, p. 298-313, 2008.

BOYATZIS, R.E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H.P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BÜNDCHEN, E.; SILVA, A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, v. 7, n. 13, p. 1-24, jan./jul. 2005.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)> Acesso em: novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 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 nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação – o caso do Banco do Brasil. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre. Online), v. 17, p. 396-423, 2011.

CÁLCENA, E. J. F.; CASADO, T. Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira*. Atlas, 2013. p. 77-95.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1997.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

\_\_\_\_\_. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

\_\_\_\_\_. A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.

COELHO, F. S. Repensando os concursos públicos no Brasil: subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público. In: BASSOTI, I. M.; PINTO, S. S.; SANTOS, T. S. (Orgs.).

*Uma nova gestão é possível*. São Paulo: Fundap: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão, 2015. p. 61-90.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. M. Carreira, vivência e construção de si. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. Atlas, 2006. p. 66-80.

COSTA, A. L.; MELO, S. L. *Papel da tutoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências*. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 115-131.

DEIST, F. D. L.; WINTERTON, J. *What is competence? Human Resource Development International*, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

DREYFUS, C.R. Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 76-91, 2008.

DURAND, T. The alchemy of competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; HOWARD, T.; O'NEAL, D. *Strategic flexibility: managing in a turbulent environment*. New York: John Wiley & Sons, 1998. p. 1-39.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Orgs.). *Theory development for competence-based management (advances in applied business strategy)*, v. 6(A). Greenwich: Lawrence Foster, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, J.S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *A gestão da carreira*. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

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

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo*. São Paulo: Paidéia, 2007. \_\_\_\_\_ *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. 2. ed. Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M. et al. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. *Desafios da gestão de carreira*. Atlas, 2013.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas/SP. *Anais...* Campinas/SP: Anpad, 2001, 1, CD-ROM.

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.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 97-112.

GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. *Educação e Pesquisa*, v. 38, p. 131-148, 2012.

GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento – RBPO*, Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

GONCZI, A. *Reconceptualising competency-based education and training: with particular reference to education for occupations in Australia*. Tese de Doutorado – University of Technology, Sidney, 1996.

GRAEF, A.; CARMO, M. P. B. A organização de carreiras do Poder Executivo da administração pública federal brasileira: o papel das carreiras transversais. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. *Paneles...* Buenos Aires: Clad, 2008.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1 nov. 1996.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2010.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão pública por competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

KARNOE, P. Competence as process and the social embeddedness of competence building. *Academy of Management Journal*, p. 27-31, 1995.

KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. *Comportamento organizacional e gestão*, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

KRIIGER, C. C. P. V.; ANDRADE, E. P.; SILVA, A. M. *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 3, p. 707-740, jul./set. 2018.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

\_\_\_\_\_. *Construire les compétences individuelles et collectives*. 7. ed. Paris: Eyrolles, 2015.

LIMA, M.; LIMA, I. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*, v. 19, p. 698-740, 2013.

LONGO, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Fundap, 2007.

MACHADO, J. N. Sobre a ideia de competência. In: PERRENOUD, P. *et al.* *Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 137-155.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2000.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCDONALD, P. K.; BROWN, K. A.; BRADLEY, L. M. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, v. 10, n. 2, p. 109-129, 2005.

MORAES, L. L.; COELHO, F. S. (Des)Integração entre subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 23, n. 75, p. 3-27, 2018.

MOREIRA, R. S. *Carreiras no Poder Executivo federal: a busca do alinhamento entre a teoria e a prática*. FGV, 2015. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. Atlas, 2006. p. 09-19

MACEDO, L. Situação problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar. In: PERRENOUD, P.; THURLER, M. G.; MACEDO, L. de; MACHADO, N. J.; ALLESSANDRINI, C. D. *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 113-135.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Orgs.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

MODESTO, P. O sentido constitucional de carreira no serviço público. *Site Direito do Estado*, Salvador, v. 241, 2016. <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/paulo-modesto/o-sentido-constitucional-de-carreira-no-servico-publico>

MOREIRA, R. S.; LÚCIO, G. S. Gestão de carreiras no Poder Executivo federal: avanços recentes e perspectivas futuras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. *Anais...* Brasília: Consad, 2012. Disponível em: . Acesso em: 25 out. 2018.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. *Plano de carreira: foco no indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. M. Evolução da gestão de pessoas por competências nas organizações públicas. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 29-54.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A. O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas. *RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 7, n. 1, p. 422-438, 2017.

PEREIRA, A. L. C; SILVA, A. B. As Competências gerenciais em instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), v. 9, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B.; As competências gerenciais nas IFES. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 259-276.

PINTO, R.F. Desempenho e carreira: integração e coerência dos subsistemas de Recursos Humanos e o caso do INMETRO. In: IV Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília/DF. *Anais...* Brasília/DF: CONSAD, p. 1-27, 2011.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIRES, K. *et al. Gestão por competências em organizações do governo: mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília: Enap, 2005.

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

RAMO, L. G.; SARIS, W. E.; BOYATZIS, R. E. The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. *Journal of Management Development*, v. 28, n. 9, p. 771-793, 2009.

RAMOS, D. B.; OLIVEIRA, E. H. T.; RAMOS, I. M. M.; OLIVEIRA, K. M. T. Trilhas de aprendizagem em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem: uma revisão sistemática da literatura. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO (SBIE), 26., 2015, Maceió. *Anais...* Maceió: SBIE, 2015. p. 338-347

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al.* (Org.). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.



SANTOS, L. A. *A organização de planos de carreira no serviço público federal – evolução, conceitos, limite e possibilidades*. Brasília: UnB, 1996. (Dissertação de Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Brasília.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In: BALASSIANO, M.; DA COSTA, I. S. A. (Orgs.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2010.

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. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N.; VAN DER SLUIS, L. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. *Journal of Psychology in Africa*, v. 41, n. 1, p. 230-237, 2015.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D. *et al. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018.

SILVA, A. B. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. *Revista de Ciências Administrativas*, v. 12, n. 1, p. 62-75, ago. 2006.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 89-111.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 19-29, 2006.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de desenvolvimento por competências: desafios e perspectivas. In: SILVA, A. B. (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 133-150.

SOUZA, F. J. B.; MELLO JR., E. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In: SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D. *et al. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018. p. 11-30.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. *Estudos em gestão pessoas no serviço público*. Brasília: Enap, 2014. p. 11-37.

TIEPPO, C. E; GOMES, D. F. N.; MUNIZ, O. T.; TREVISAN, L. N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista de Gestão Organizacional - RGO*, v. 4, n. 2, p. 144-154, jul./dez. 2011.

ULRICH, D. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 1, p. 124-134, jan./fev. 1998.

VELOSO, E.; DUTRA, J.; FISCHER, A.; PIMENTEL, J.; SILVA, R.; AMORIM, W. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMMERMAN, B. J. Becoming a self-regulated learning: An Overview. *Theory into Practice*, Ohio, v. 42, n. 2, p. 64-70, 2002.