

ALOCAÇÃO POR COMPETÊNCIA: A RELAÇÃO COM SATISFAÇÃO E IMPACTO NO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA – UM ESTUDO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESPÍRITO SANTO AOS OCUPANTES DO CARGO DE TÉCNICO LEGISLATIVO SÊNIOR, INGRESSADOS NO CONCURSO DE 2012.

Patrícia Izabel Rodrigues Costa da Silva Freire¹

Danielle Braun Calavotte Cozer²

Resumo: O presente artigo busca identificar se a Assembleia Legislativa do Espírito Santo procurou conhecer as competências dos servidores a fim de alocá-los segundo essas aptidões, bem como identificar se a satisfação no cargo impacta no resultado do trabalho e por consequência, no princípio da eficiência. Assim, efetivou-se revisão da literatura a fim de conhecer o tema e num segundo momento realizou-se entrevista com aplicação de questionário composto de 10 questões a 41 servidores. Os resultados demonstram a necessidade de implantação da gestão por competência na Administração Pública, a fim de buscar a satisfação do servidor no cargo ocupado e, por consequência um melhor resultado na realização do seu trabalho.

Palavras-chave: Administração Pública; eficiência; alocação; satisfação; competência.

ALLOCATION BY COMPETENCE: THE RELATION BETWEEN SATISFACTION AND THE IMPACT ON THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLE OF EFFICIENCY – A STUDY AT LEGISLATIVE ASSEMBLY OF ESPÍRITO SANTO TO OCCUPANTS OF THE POSITION OF SENIOR LEGISLATIVE TECHNICIANS, ADMITTED IN 2012 CONTEST.

Abstract: This article seeks to identify if the Legislative Assembly of Espírito Santo sought to know the competencies of the servers in order to allocate them according to these aptitudes, as well as to identify if the satisfaction in the position impacts on the result of the work and consequently, in the principle of efficiency. Thus, a review of the literature was carried out in order to get to know the subject and in the second moment an interview was carried out with the application of a questionnaire composed of 10 questions to 41 servers. The results demonstrate the need to implement management by competency in Public Administration in order to achieve server satisfaction in the position occupied and, consequently, a better result in the performance of their work

Key-words: Public administration; efficiency; allocation; satisfaction; competence.

¹ Aluna do curso de Especialização Lato Sensu em Administração Pública do IFES – Campus Colatina. Email: patriciaizabelfreire@hotmail.com.

² Orientadora. Mestre em Políticas Públicas e Processo. Especialista em Direito Civil. Especialista em Direito de Família e Sucessões. Professora de Direito, Sociologia e Filosofia do Instituto Federal do Espírito Santo - campus Colatina. danielle.cozer@ifes.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais competitivo e buscando melhores resultados, a gestão de pessoas torna-se um desafio, que se busca superar através do diferencial competitivo das organizações. Olhar para o trabalhador sob a ótica mecanicista - em que pessoas eram consideradas recursos do processo produtivo - já não é possível (MAXIMIANO, 2000).

A gestão de pessoas atua com uma estratégia organizacional quando possibilita aos indivíduos, inseridos nas organizações, condições e ambiente favorável para o desenvolvimento de suas capacidades individuais. No cenário atual, cidadãos cada vez mais conscientes exigem maior transparência, maior controle e melhor utilização dos recursos públicos (DUTRA, 2002).

Dessa forma a Administração Pública, cada vez mais próxima da dinâmica do mercado privado, também busca manter-se competitiva, através da redução de custos e na prestação de serviços de forma mais qualitativa e eficiente (FREITAS e JABBOUR, 2010; PEREIRA, 1996).

Portanto, a gestão de recursos humanos por competência é incentivada na Administração Pública, desde a implantação do Decreto nº 5.707/2006 que estabelece que a gestão da capacitação é “orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL. Decreto nº 5.707/2006).

Pode-se observar o reconhecimento de que a excelência na prestação de um serviço público de qualidade perpassa pela competência dos servidores (PANTOJA *et al.*, 2012). Competência essa que é tida como uma capacidade de adquirir, somar e dividir com outros, conhecimentos e habilidades. Agregando assim, valor social ao trabalhador e econômico à organização (FLEURY e FLEURY, 2004; DUTRA, 2010; ZARIFIAN, 2001).

Ressalta-se que alocar o servidor em cargo que demande competências que ele possui pode trazer uma notória satisfação no exercício da atividade. E, cada vez mais as organizações se preocupam com a satisfação de seus empregados dado que, há uma clara relação entre a satisfação no trabalho e desempenho (ALMEIDA e TACCONI, 2015; CAPPI e ARAUJO, 2015; WAGNER e HOLLENBECK, 2012).

Essa preocupação com a devida alocação do servidor em cargo que demande suas competências decorre do princípio da eficiência que foi inserido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/98 - com o objetivo de garantir maior qualidade aos serviços públicos (MORAES, 2014; ALEXANDRINO e PAULO, 2014; CARVALHO FILHO, 2014).

Considerando que a efetivação do referido princípio requer do servidor presteza, perfeição e rendimento funcional (MEIRELLES, 2013), não há como fechar os olhos às condições de alocação e satisfação desses servidores, tendo em vista que tais fatores podem impactar no rendimento de seus trabalhos que deverá ser classificado como eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BREVES NOÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA EVOLUÇÃO

A palavra administração, por si só, já remete à ideia de uma relação hierárquica e um comportamento dinâmico. É a ação de gerenciar bens, interesses e serviços, quer sejam próprios, quer sejam alheios (GASPARINE, 2012).

Foi somente no século XX que surgiram os primeiros estudos sobre a Administração, em seu sentido amplo, nas empresas. Desde então, a Administração passou a ser entendida como ciência, surgindo inúmeras teorias procurando propor melhores resultados para a produção e prestação de serviços. A primeira teoria da Administração - conhecida como Teoria Clássica – proposta por Jules Henry Fayol - afirmou que administrar abrange planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 2014).

Corroborando com essa ideia, porém referindo-se à Administração Pública, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014) complementa que administrar, abrange a execução da atividade e que por isso, no direito público o sentido do termo “Administração” é mais amplo, abarcando legislação e execução, envolvendo guarda, conservação e alcance dos resultados dos bens administrados.

Considera-se Administração Pública – segundo o critério formal adotado no Brasil - o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas os quais o ordenamento jurídico atribui o exercício da função administrativa do Estado, quais sejam: os órgãos integrantes da Administração direta e as entidades da Administração indireta composta pelas Autarquias, Fundações Públicas e Sociedades de Economia Mista (ALEXANDRINO e PAULO, 2017; DI PIETRO, 2014).

Para Hely Lopes Meirelles (2013), de forma geral, Administração Pública consiste no aparelho estatal que tem como finalidade prestar serviços buscando a satisfação da coletividade.

E nesse contexto - por volta do século XIX - a fim de atender aos anseios populacionais, ao capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram nesse período – tornou-se inevitável o aprimoramento das funções da Administração Pública (PEREIRA, 1996).

Ressaltam Pereira e Spink (2003) que o modelo de Administração patrimonialista, vigente à época, em decorrência de regime de monarquia absoluta já não atendia mais às demandas do novo

momento histórico/social por suas características como empreguismo, nepotismo, pessoalidade, *benesses*, trocas de favores, corrupção, sem separação entre o patrimônio público e privado.

Como alternativa à superação do modelo anterior, surge o burocrático - com princípios introduzidos em 1938 através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) – caracterizado por procedimentos estruturados, controles rígidos, hierarquia bem definida, clara separação entre público e privado e entre político e administrador (PEREIRA, 1996).

No entanto, registra-se que, a partir do século XX, quando o Estado Liberal deu lugar ao Estado social e econômico, o modelo burocrático também se tornou ultrapassado, pois não se orientava segundo as demandas dos cidadãos e não possuía rapidez, baixo custo e qualidade necessários (CASTRO, 2006; PEREIRA, 1996; PEREIRA; SPINK, 2003).

Tornou-se notório, mais uma vez, a necessidade de alteração do modelo existente até então. A primeira tentativa de Reforma gerencial se concretizou por meio do Decreto-Lei 200 de 1967. Tal decreto focou na revisão da legislação e normas até então vigentes, buscando ajustá-las a diversos princípios, dentre eles o do aumento da produtividade. Entretanto, tal reforma fracassou devido a crise política do regime militar que ocorreu na década de 70 (PEREIRA e SPINK, 2003).

Em 1995, com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho estatal a Administração Pública iniciou uma reformulação buscando abandonar, realmente, o modelo vigente de burocracia e enveredar por uma “Nova Gestão Pública” seguindo tendências de países como Reino Unido, Nova Zelândia e EUA (OSBORNE e GAEBLER, 1994; JUNQUILHO, 2010).

Nesse sentido, Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2014) afirmam que, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propõe a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial em um momento marcado pelo neoliberalismo - apregoando a doutrina do Estado mínimo - que possui o objetivo de deixar o Estado atuar apenas no que for imprescindível, reconhecendo assim a eficiência plena da iniciativa privada em algumas temáticas.

Di Pietro (2014) aponta como objetivos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado uma Administração mais eficiente e organizada quer seja nas finanças ou no sistema institucional-legal. Buscando por fim, uma relação positiva e harmônica com a sociedade.

Em substituição ao modelo burocrático - cuja ênfase reside no princípio da legalidade - surge a Administração Gerencial que tem como objetivo: maior eficiência, redirecionar o foco dos controles administrativos para os resultados, elevar a autonomia dos órgãos, incluir na Constituição Federal instrumentos para assegurar a capacitação e produtividade de pessoal, incentivo às parcerias de empresas privadas sem fins lucrativos com o Estado, dentre outros (PEREIRA, 1996; JUNQUILHO, 2010; ALEXANDRINO e PAULO, 2014).

O modelo Gerencial de Administração Pública teve seu ápice em 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, também conhecida como emenda da Reforma Administrativa. Esta se ateve a retirar da Constituição Federal limitações que travancassem a agilidade do serviço Público, além de acrescentar formas de elevar a qualidade desse serviço e aumentar a participação fiscalizatória do usuário na Administração Pública. Para tanto, entre as várias proposições, incluiu ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o da eficiência (ALEXANDRINO e PAULO, 2014).

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra “princípio” vem do latim *principium* e no ordenamento jurídico pátrio significa base inicial, ideias centrais que condicionam todas as estruturas posteriores e o modo de agir da Administração Pública. Assim, os princípios fundamentais da Administração encontram-se explícita ou até mesmo implicitamente no texto constitucional e têm a finalidade de: orientar a Administração Pública, garantir a probidade na gestão da coisa pública, balizar a interpretação e produção das leis, além de dar condições de responsabilizar aqueles que porventura não seguirem os comandos constitucionais (MORAES, 2014; DI PIETRO, 2014; CARVALHO FILHO, 2014; ALEXANDRINO e PAULO, 2014).

Acrescenta Di Pietro (2014), que os princípios considerados implícitos são: da supremacia do interesse público, da presunção de legitimidade ou de veracidade, da especialidade, do controle ou tutela, da autotutela, da hierarquia, da continuidade do serviço público, da motivação, da segurança jurídica e o da proteção à confiança e boa-fé.

Enumera ainda Celso Antônio Bandeira de Mello (2014), além daqueles descritos por Di Pietro, o princípio da finalidade, da proporcionalidade, do devido processo legal e da ampla defesa, do controle judicial dos atos administrativos e da responsabilidade do Estado por atos administrativos.

Contudo, é no art. 37 da CF que se encontram os chamados princípios “explícitos” (FERREIRA FILHO, 2014). Assim, prevê o art. 37 que:

Art. 37 A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, do Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Pelo princípio da Legalidade tem-se que a atuação governamental, está restrita à lei. Portanto o administrador público só pode fazer o que a lei autoriza. Diferente da esfera particular, em que é permitido a este executar tudo que a lei não proíba. Já o princípio da Impessoalidade visa

limitar o administrador a perseguir o interesse público, transformando-o em um veículo de manifestação da vontade do Estado. O princípio da Moralidade por sua vez, exige que a ação seja pautada na boa-fé, na sinceridade e na probidade, respeitando os limites éticos de razoabilidade e justiça. O princípio da Publicidade, por sua vez, está ligado à perspectiva da transparência, pelo qual se garantirá o acesso aos atos da Administração Pública pela sociedade. A fiscalização se concretizará por meio da publicação dos atos em Diário Oficial, edital afixado em local público e pelo Portal da Transparência (MORAES, 2014; LENZA, 2014).

2.2.1 Princípio da eficiência

Foi através da Emenda Constitucional (EC) nº 19/98 que ocorreu a inserção do Princípio da Eficiência no texto Constitucional - visando garantir maior qualidade aos serviços públicos (MORAES, 2014; ALEXANDRINO e PAULO, 2014; CARVALHO FILHO, 2014).

Porém, antes mesmo da referida emenda, tal princípio já podia ser encontrado no art. 74 da Constituição Federal que estabelece:

Art. 74 Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

[...]

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

O princípio da eficiência, mesmo sendo o último do rol do Art. 37 da CF, não é menos importante. Isto dado que, acaba por unir os outros princípios, pois não haveria razão de existir dos demais se não fosse o objetivo maior de alcançar um melhor atendimento à população e bem estar social. De forma exemplificativa, de nada adiantaria uma ação legal, impessoal, moral, com a devida publicidade se não buscasse atingir a satisfação da coletividade. Porém, ainda que revestido dessa característica integradora, há que se ressaltar a impossibilidade de sua sobreposição aos demais princípios, principalmente ao princípio da legalidade (DI PIETRO, 2014).

Corroborando com esse entendimento, afirma Moraes (2014) que tal princípio decorre da própria razão de ser do Estado e possui como características básicas o direcionamento da atividade e serviços públicos para o bem comum, a participação e aproximação dos serviços públicos da população, imparcialidade, neutralidade, transparência, eficácia, desburocratização e busca pela qualidade.

Complementam Alexandrino e Paulo (2014) que a qualidade é corolário do princípio da eficiência.

Vale ressaltar que a EC nº 19/98 introduziu o princípio e buscou dar-lhe efetividade. Assim, possibilitou - de acordo com a nova redação dada ao § 3º do art. 37 da CF - a participação do usuário na avaliação dos serviços prestados, afirmando que:

Art. 37 [...]

§3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

A qualificação dos servidores, também foi assegurada pela Constituição Federal:

Art. 39 [...]

§2º União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

A busca pela eficiência também pode ser verificada na exigência de avaliação de desempenho prevista no § 4º do artigo 41 da Constituição Federal que determina que:

Art. 41 [...]

§ 4º [...] “como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade” (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

E, por fim, a mesma emenda trouxe a inclusão, do § 1º do artigo 41, no texto constitucional, possibilitando a perda do cargo, pelo servidor público estável: Art.41§ 1º [...] “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Assim, inserido no texto constitucional, o princípio da eficiência, traduz-se em obrigação do administrador não sendo possível relegá-la por conveniência ou oportunidade, cabendo apreciação pelo Judiciário e anulação de ato que importe ineficiência e ainda a responsabilização daquele que lhe deu causa (ALEXANDRINO e PAULO, 2014).

No entanto, como seria possível simplesmente obter eficiência na prestação do serviço público, com a simples inserção de um princípio Constitucional sem a devida estratégia organizacional a fim de alcançá-lo?

Nesse contexto, discorrer-se-á sobre a Gestão de Pessoas, tendo em vista que o alcance da eficiência no serviço público depende, também, da qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos. Desconsiderar a importância das pessoas na efetivação do princípio da eficiência é condená-lo ao *status* de “letra morta”.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão é o ato de gerir, de administrar equipe, instituição, projeto ou empresa. Para realizar tal função é necessário preparação, treinamento e desenvolvimento. Inicialmente, do pessoal dos recursos humanos que serão diretamente responsáveis por gerenciar as relações que permeiam as organizações e seu envolvimento com as pessoas (RIBEIRO, 2005; RABAGLIO, 2008).

A gestão nas empresas teve início com a introdução do taylorismo-fordismo, momento em que as relações empregatícias se expandiram. A busca era pelo homem certo para a função certa. Os chefes visavam maior produção através do controle e da disciplina (FLEURY e FLEURY, 2004; RESENDE, 1991).

Dutra (2010) elucida que o formato de gestão de pessoas praticada durante o período da administração científica provocava muitas distorções quanto à forma como as pessoas eram analisadas, avaliadas e reconhecidas. Funcionários não possuíam conhecimento sobre a expectativa da organização em relação a eles e também não conseguiam alinhar suas expectativas com as dela.

Com o fenômeno da globalização, os mercados foram abertos, a competição acirrada e as rápidas mudanças, a necessidade de elevar a produtividade, as empresas precisaram se adaptar e passaram a enxergar nas pessoas e em seus conhecimentos a possibilidade de alcançar vantagem competitiva, vendo-as, então, como parceiras e não mais como meros recursos (RIBEIRO, 2005; CHIAVENATO, 2000; SANTOS, 2004).

Nas palavras de CHIAVENATO (2000, p.02):

Administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização.

Rabaglio (2008) esclarece que cada vez mais, as empresas valorizam as pessoas, entendendo-as como diferenciais competitivos de qualidade e de resultados. Para realizar essa tarefa de gestão de pessoas é preciso preparação, treinamento e desenvolvimento dos gestores para que se alcance nivelamento da cultura organizacional com as lideranças, a fim de que cada gestor fale a linguagem organizacional.

Assim, ao invés de simplesmente exigir maior produção do trabalhador, as organizações devem atentar à melhor forma de adquirir e reter seus talentos utilizando os cinco processos da gestão de pessoas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Dessa forma a organização poderá prover sua estrutura com seus empregados, aplicá-los aos cargos e funções,

mantê-los em sua estrutura, propor-lhes desenvolvimento em suas atividades e monitorá-los para um melhor resultado organizacional e melhor satisfação do empregado (CHIAVENATO, 2000).

Se por um lado o trabalhador passa a ser parceiro das organizações, por outro, as organizações ganham importância na vida dos trabalhadores criando vínculos que ultrapassam a relação empregatícia (ENRIQUEZ, 1997; FREITAS, 2000).

Nesse contexto, em que o trabalhador afeta os resultados organizacionais e também é afetado em sua vida particular, pela organização, analisar-se á aspectos relativos ao alcance de sua satisfação.

2.3.1 Satisfação

Satisfação no trabalho é uma emoção positiva, resultado de uma percepção do indivíduo em relação à vivência no trabalho, o tratamento de justiça e consideração recebida (REGO, 2001).

Uma junção de variáveis reflete na satisfação do trabalhador. Entre eles estão relações de trabalho, chefia, sistemas de recompensa, processos de trabalho, e o controle dos trabalhadores sobre essas condições. Tais fatores podem ser fonte de saúde ou doença atingindo aos trabalhadores e à organização (MARQUEZE e MORENO, 2005).

Frederick Herzberg afirma - em relação à satisfação do indivíduo - que existem fatores higiênicos, que são extrínsecos ao ser humano, ligados ao ambiente em que ele está inserido, tais como as condições de trabalho, política da empresa e salários; e existem ainda os fatores motivacionais, que são intrínsecos, sendo aqueles ligados ao cargo ocupado, à natureza do trabalho e à identificação do trabalhador com a tarefa que executa. Segundo o autor, a ausência de fatores higiênicos provocará insatisfação, no entanto sua presença não provocará satisfação. A satisfação pessoal só será alcançada através de ampliação do cargo, enriquecimento da tarefa, entre outros fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2014).

Na mesma ótica, Fabio Alvim Klein e André Ofenhejm Mascarenhas (2016) defendem que a satisfação do servidor está relacionada a fatores ligados à natureza do trabalho e não apenas a aspectos financeiros. Desta feita, pode haver servidor que perceba um alto salário, todavia esteja insatisfeito e por consequência ineficiente. Podendo haver também servidor altamente motivado que deixe a organização por carecer de melhor salário.

Resende (1991) salienta, ainda, que a busca por melhores salários pode ser uma fuga mascarada por insatisfações como: precárias condições de trabalho, falta de reconhecimento, dificuldade de relacionamento com as chefias.

Destarte, um servidor insatisfeito - seja pelas condições ambientais ou por uma relação desfavorável com a chefia ou por uma percepção que ele tenha de desvalorização ou falta de reconhecimento ou ainda por falta de adequação do seu perfil ao cargo ocupado – acabará impactando no resultado do seu trabalho (RABAGLIO, 2008; ALMEIDA e TACCONI, 2015).

Atentos ao contexto atual, as organizações têm buscado modelos de gestão mais modernos - como a gestão por competência - capazes de proporcionar mais satisfação aos trabalhadores. Porém, exige-se do empregado um conjunto de competências em um nível mais elevado do que as práticas tradicionais de gestão da organização (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005).

Tal qual a organização privada, o Estado também carece de comprometimento organizacional, por parte dos seus servidores, para atingir seus objetivos e atender às demandas dos cidadãos. Cabe aos gestores públicos compreender os fatores que impactam na satisfação dos servidores, para que a Administração Pública disponha de pessoal qualificado e satisfeito para a realização do trabalho (NOGUEIRA, 2005)

Essa busca por compreender o que traz satisfação ao servidor se justifica, pois segundo Klein e Mascarenhas (2016), pesquisas têm demonstrado que fatores ligados à natureza do trabalho possuem mais influência sobre a motivação na Administração Pública que no setor privado. Portanto para o servidor, entender a sua atividade como relevante estimula sua motivação e satisfação e por consequência o seu desempenho.

2.3.2 Gestão por competência

O conceito de competências foi construído, em nível acadêmico, em 1973, por David McClelland. A proposta do autor visa um método mais eficaz para a seleção de talentos, relacionando competência com o desempenho superior de uma pessoa em determinada atividade ou situação. Entretanto, tal temática pareceu confusa, à época, e não foi aceita pelo mercado - que só valorizava as competências técnicas, fato que trouxe grandes prejuízos para as organizações (RABAGLIO, 2008; FLEURY e FLEURY, 2004; DUTRA, 2010; ZARIFIAN, 2001).

Desse modo, até a segunda metade dos anos 90, competência significava o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitava uma melhor performance individual. Contudo destaca-se que competência atualmente é entendida como a capacidade de ação reconhecidamente responsável de mobilização, integração, transferência de conhecimentos e habilidades que somarão valor social ao indivíduo e também valor econômico à organização (FLEURY E FLEURY, 2004; DUTRA, 2010).

A utilização da competência individual do trabalhador agrega valor social a ele e econômico à organização, pois à medida que desenvolvendo sua capacidade individual cede à empresa o *know how* para enfrentamento de novos desafios (DUTRA, 2002).

Por conseguinte, a competência se expande, atinge a outros e se transforma em inteligência à medida que as pessoas são submetidas a situações mais complexas. Desse modo poderá ser medida pelo desempenho do trabalhador na sua função (FLEURY e FLEURY, 2004; ZARIFIAN, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

O modelo de gestão por competência rompe definitivamente com o padrão taylorista e tem se mostrado útil para as empresas, em especial pela crescente descentralização do poder decisório nas organizações, fato que requer mais envolvimento das pessoas com a organização, seus objetivos e planos (DUTRA, 2010; ZARIFIAN, 2001)

Diferente do que alguns afirmam o modelo não é apenas um modismo. Inúmeras organizações já têm buscado adotar a gestão por competência, almejando o alinhamento das competências às estratégias da organização para o alcance dos resultados (FLEURY e FLEURY, 2004; DUTRA, 2010; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Segundo Rabaglio (2008) a eficácia nos resultados se dá de acordo com a compatibilidade adquirida entre o candidato e o cargo, numa lógica em que o cargo demanda: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Destaca-se que cada candidato possui o seu próprio CHA, que pode ou não ser aquele requerido pelo cargo.

Logo, não efetivar a comparação dos perfis do candidato com as demandas do cargo, é permitir uma alocação imprópria, elevando as lacunas de competência da instituição, relegando à eficiência institucional (PIRES *et al.*, 2009).

Perseguindo esse alinhamento de competências, a fim de alcançar o perfil certo para o lugar certo, a gestão por competência possibilita fazer a gestão de pessoas com foco, critério e clareza por meio de seus subsistemas: mapeamento do perfil de competências organizacionais; mapeamento e mensuração do perfil de competências de cargos e funções; seleção por competências; avaliação por competências; treinamento e desenvolvimento de competências; avaliação de eficácia das competências a serem desenvolvidas e remuneração por competência (RABAGLIO, 2008).

Nessa perspectiva foi instituído no âmbito da Administração Pública Federal a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). Tal Política tem como finalidade: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das

competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL. Decreto nº 5.707/2006).

O documento define a gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL. Decreto nº 5.707/2006).

Portanto, o referido Decreto reconhece que a excelência na prestação de um serviço público de qualidade perpassa pela competência dos servidores e que esta se dá através de aproveitamento das suas características peculiares (PANTOJA *et al.*, 2012).

Nesse entendimento, não há como a Administração Pública ignorar a necessidade de adequação dos servidores segundo suas competências e alocá-los nos devidos cargos. Segundo Meirelles (2013), um cargo é o local dentro da organização que deve ser preenchido conforme estabelecido em lei, que possui nome próprio e obrigações determinadas.

Para os fins dessa pesquisa, propõe-se aqui entender o cargo como aquele para o qual o servidor foi aprovado – qual seja o de Técnico Legislativo Sênior, área administrativa – ademais, considerando também o setor para o qual ele foi alocado. Considerá-lo assim é fundamental para a análise, já que o órgão pesquisado trabalha com cargos amplos, multifuncionais que unem diversas atribuições da mesma natureza que possibilita a atuação dos servidores em diversos setores (BERGUE, 1999; MARCONI, 2005).

Dessa forma, tais cargos – amplos - demandam competências diversas a depender do setor para o qual for destinado o servidor. Assim, os servidores do órgão em questão podem atuar nos setores de: licitação, compras, procuradoria, reprografia, protocolo, serviço médico, patrimônio, Direção Geral, Subdireção, Secretaria de gestão de pessoas, comunicação social, contratos, transporte, comissões Parlamentares, segurança, presidência, entre outros.

Diante da situação exposta, realizar o desenho de cargos no órgão - definindo as tarefas do ocupante, os métodos de realização, a quem ele deverá se reportar e quem ele deve supervisionar - pode auxiliar a alocação do servidor em cargo alinhado a sua competência e como resultado obter eficiência organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Assim, desenhar o cargo e selecionar por competências, é o primeiro passo na gestão por competência, que também auxilia o processo de alocação correta dos servidores. Esse é objetivo de uma seleção por competência: criar um perfil de competências para cada cargo dentro da instituição, mapeando aquelas necessárias as suas estratégias (RABAGLIO, 2004).

Como ferramenta utilizada na seleção por competência, a entrevista alcança indícios de comportamentos futuros que podem ou não ser interessantes para o sucesso do servidor e perceber as áreas que o servidor (VIEIRA e MACHADO, 2011; ROSENBERG, 2001; VELOSO, 2013).

Dessa forma, ressalta Veloso (2013), que quando o servidor é alocado em alinhamento ao seu perfil, ele pode prosperar profissionalmente, favorecendo sua satisfação e obtendo como resultado a eficiência. Ao passo que, não atentar para o alinhamento de competências provoca: exonerações, rotatividade interna, acomodação do pessoal, insatisfação e conflitos no ambiente organizacional (VELOSO, 2013).

Sabendo dos benefícios da seleção por competência, muitas empresas afirmam utilizá-la, mas efetivamente não o fazem. Apenas empregam algumas perguntas comportamentais nas entrevistas (RABAGLIO, 2008). Assim, proceder-se á à pesquisa.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que tem como objetivo analisar características de um grupo e a existência de relações entre variáveis, utilizando técnicas de observação como o questionário, por exemplo (GIL, 2010).

O estudo desenvolveu-se em dois momentos. No primeiro buscou-se entendimento acerca dos conceitos de: alocação por competência, satisfação e princípio da eficiência. Para tanto realizou-se uma revisão de literatura, em materiais publicados sobre o assunto sendo utilizados: artigos, obras e a legislação em vigor. E, num segundo momento, realizou-se levantamento baseado na interrogação direta das pessoas envolvidas na pesquisa por meio de entrevista e questionário estruturados com o fim de realizar uma análise quantitativa (GIL, 2010).

A pesquisa foi realizada com servidores ocupantes do cargo de técnico legislativo sênior, que ingressaram no concurso de 2012 da Assembleia Legislativa do Espírito Santo. Embora o objetivo fosse abranger toda a população-alvo (49 servidores), não foi possível entrevistar 8 servidores por estarem ausentes, licenciados, cedidos ou no gozo de férias. Totalizou-se então 41 servidores entrevistados.

As entrevistas estruturadas para aplicação dos questionários foram agendadas com cada Servidor e realizadas individualmente em ambiente reservado ROESCH (2005). Elas ocorreram após autorização do Secretário de Gestão de Pessoas do órgão.

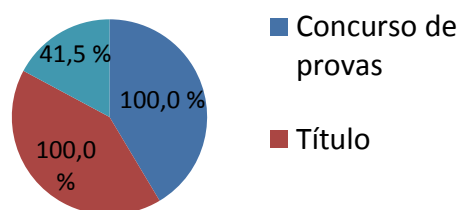
O questionário aplicado - que segundo Gil (2010) busca esclarecer as questões - possui 10 perguntas fechadas a fim de verificar se: o servidor foi alocado em cargo que demandava suas competências; se reconhece que sua satisfação no cargo afeta seu trabalho e a relação com o

atendimento ao princípio da eficiência. Finalizada a aplicação dos questionários, tabularam-se as informações em gráficos do Excel, para melhor visualização do resultado e análise das questões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verificou-se que as etapas realizadas até a inserção do servidor no cargo foram: para 100% dos entrevistados concurso de provas e 100%, também para concurso de títulos. Apenas 41,5% dos servidores participaram de entrevista com gestor de recursos humanos. Nenhum servidor participou de entrevista com possíveis gestores de áreas, bem como de dinâmica de grupo, curso de formação ou qualquer outra etapa que buscasse conhecer as competências do servidor, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Etapas de seleção ocorridas até a alocação do servidor

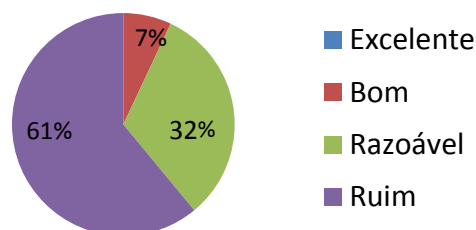


Fonte: Respostas à questão 01 do questionário aplicado.

Ressalta-se que apenas as etapas de concurso de provas e concurso de títulos - já que a minoria dos servidores (41,5%) participou de uma entrevista com o gestor de recursos humanos - não confirma a utilização da seleção por competência - subsistema da gestão por competência. Outras ferramentas como: dinâmica de grupo; entrevistas técnicas, comportamentais; análises grafológicas; testes psicológicos, poderiam ter sido utilizadas a fim de alcançar o perfil certo para o lugar certo (RABAGLIO, 2008).

Os servidores, em sua maioria – 61% - classificaram como ruins as etapas realizadas a fim de conhecer suas competências para efetivar a alocação; 32 % avaliaram como razoáveis; apenas 7% acharam boas e nenhum servidor avaliou como excelentes, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Como o servidor define as etapas pelas quais passou, para conhecer as suas competências e alinhá-las com as competências requeridas no cargo em que foi alocado.

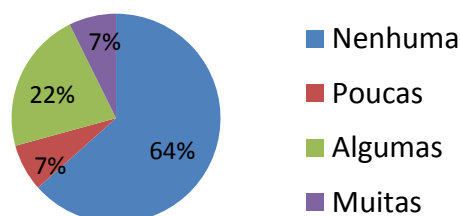


Fonte: Respostas à questão 02 do questionário aplicado.

Dessa forma, 61% dos servidores entenderam o processo como ruim. O resultado demonstra grande probabilidade de uma alocação inadequada dos servidores. Além das etapas percorridas, inserir mais uma etapa no concurso como por exemplo, um curso de formação, seria uma forma de se conhecer competências interpessoais, estratégicas e gerenciais pela observação do candidato e alocá-lo de forma mais condizente com seu perfil (KALIL PIRES *et al.*, 2005).

Em relação à terceira pergunta, 64% dos entrevistados afirmaram que nenhuma experiência, habilidade e área de interesse foram observadas. Para 22%, algumas foram notadas. Para 7%, muitas foram observadas e também para 7%, nenhuma foi respeitada, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – Considerou experiências anteriores, habilidades e áreas de interesse para efetivar a alocação do servidor.

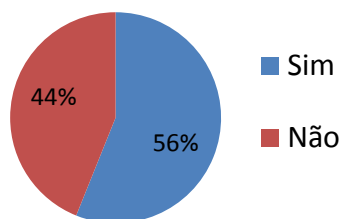


Fonte: Respostas à questão 03 do questionário aplicado.

64% dos entrevistados não terem suas experiências, habilidades e áreas de interesse consideradas, reforça a ideia de que a forma de seleção de servidores dificulta alinhar competências individuais aos objetivos da organização. Formam-se órgãos com servidores altamente capacitados intelectualmente, mas sem o perfil adequado ao bom desempenho no cargo, prejudicando a eficiência dos resultados (KALIL PIRES *et al.*, 2005; VIEIRA e MACHADO, 2011).

Já ao quarto questionamento, 56% dos entrevistados afirmaram que sentiram dificuldades com sua alocação e 44% disseram que não sentiram, conforme informações do gráfico a seguir.

Gráfico 4 – Se sentiu dificuldade com a lotação.

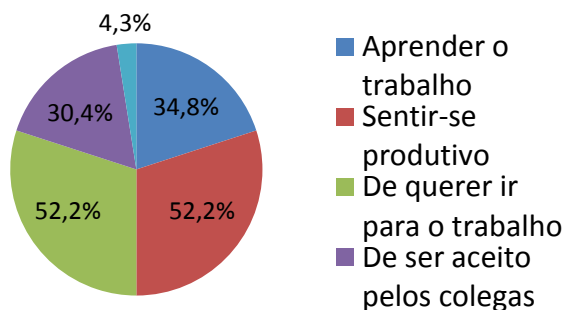


Fonte: Respostas à questão 04 do questionário aplicado.

É preocupante verificar que 56%, maioria dos servidores, sentiram dificuldade em sua lotação, pois o indivíduo deve misturar-se à organização em um sistema de pertencimento no qual, seu bem-estar afeta positivamente os resultados organizacionais e de forma análoga, o mal-estar também (ENRIQUEZ, 1997; FREITAS, 2000).

No quinto questionamento, os servidores deveriam expressar as dificuldades que sentiram com sua alocação, podendo escolher quantas fossem as opções que se identificassem e ainda acrescentar outras que não estivessem ali elencadas. Assim, as dificuldades apresentadas foram: igualmente, com 52,2% de se sentir produtivo e querer ir para o trabalho; 34,8%, de aprender o trabalho; 30,4% de ser aceito pelos colegas e 4,3% sentiram dificuldade com as resistências.

Gráfico 5 – Quais as dificuldades sentidas pelo servidor.



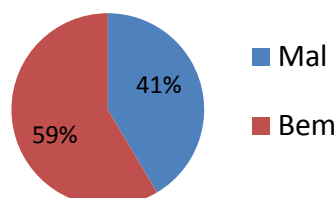
Fonte: Respostas à questão 05 do questionário aplicado.

Considerando o fato de que para 52,2% dos servidores a maior dificuldade vivenciada seria a de “sentir-se produtivo e querer ir para o trabalho”, pode-se aventar que ao não ver significado em sua atividade, o seu interesse por ela diminui, elevando o número de presenteísmo – servidor apenas fisicamente presente – e também o absentismo ou ausentismo, que é a falta física ao trabalho. Fato que impactará em sua eficiência e também na eficiência organizacional (CHIAVENATO, 1994).

Diante das dificuldades apresentadas pelos servidores questionou-os como se sentiram com a situação. Dessa forma, eles poderiam responder se mal ou bem; estimulado ou desestimulado e com ou sem desejo de fazer o trabalho

Assim, tem-se que 41% dos servidores alegam que sentiram-se mal com a situação, conforme as informações apresentadas no gráfico a seguir. Desta feita, submeter os servidores a atribuições que divergem de suas competências é relegar à satisfação do trabalhador, posto que ela está relacionada ao sentimento dele em relação à natureza do trabalho (Klein e Mascarenhas, 2016).

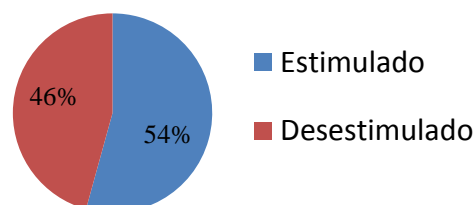
Gráfico 6 – Sentimento do servidor (mal ou bem)



Fonte: Respostas à letra a da questão 06 do questionário aplicado.

Dos entrevistados 46%, apontam que estavam desestimulados (gráfico 7). O número representa um risco à eficiência desses servidores e da instituição já que os resultados da organização são alcançados por meio das pessoas, sendo que sua satisfação eleva seu desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

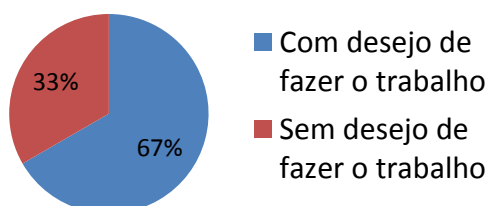
Gráfico: 7 - Sentimento do servidor (estimulado ou desestimulado)



Fonte: Respostas à letra b da questão 06 do questionário aplicado.

Dos servidores entrevistados, 33% afirmaram que estavam sem vontade de fazer o trabalho (gráfico 8). O resultado confirma os benefícios, proporcionado pela gestão por competência, como maior eficácia em resultado, maior orgulho pelo que faz e maior autoestima (RABAGLIO, 2008).

Gráfico: 8 - Sentimento do servidor (com ou sem desejo de realizar a atividade)

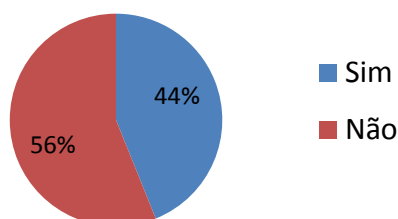


Fonte: Respostas à letra c da questão 06 do questionário aplicado.

Tais resultados vão de encontro ao princípio da eficiência, pois não há como realizar uma atividade com presteza, perfeição e rendimento funcional, sentindo-se mal, desestimulado e sem desejo por realizá-la (MEIRELLES, 2013).

Quando questionado sobre a ocorrência de transferência de setor, conforme se verifica no gráfico 9: 44% dos servidores já foram transferidos de setor e 56% não.

Gráfico:9 – Já foi transferido de setor?

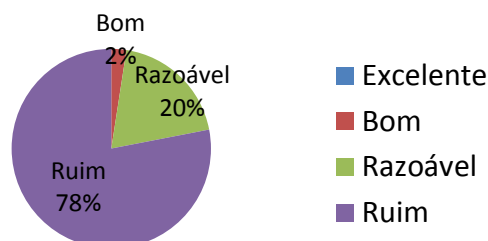


Fonte: Respostas à questão 07 do questionário aplicado.

A constatação de que 44% dos servidores já foram transferidos do setor originário, reforça ainda mais o argumento de que a alocação deverá ser realizada mediante a análise de competências. Visto que, é essencial por parte do servidor, entender que sua atividade é relevante. Dessa forma ele estará mais satisfeito no exercício da mesma e alcançará resultados mais positivos (ZARIFIAN, 2001; KLEIN e MASCARENHAS, 2016).

Quando o que foi colocado em questionamento, foi o resultado produzido por um servidor que exerça sua função por mera habitualidade, 2% dos entrevistados disseram que o resultado desse trabalho será bom; 20% entendem que será razoável e 78% afirmaram que será ruim, conforme os dados expressos no gráfico 10.

Gráfico:10 – Como será o resultado do trabalho do servidor insatisfeito com o cargo que ocupa.



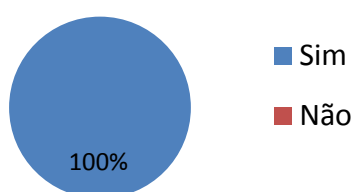
Fonte: Respostas à questão 08 do questionário aplicado.

Mais uma vez, torna-se notório que, para que 78% dos servidores afirmem que o resultado do trabalho será ruim no caso de não haver uma identificação entre servidor e função exercida, de fato há uma associação entre a satisfação e a contribuição profissional do indivíduo. Logo a

motivação pelo trabalho se eleva à medida que a utilização de suas competências auxilia no alcance dos objetivos individuais e coletivos. Portanto, resta cristalino que se o servidor não conseguir entender essa lógica afetará negativamente a realização de sua atividade (ZARIFIAN, 2001).

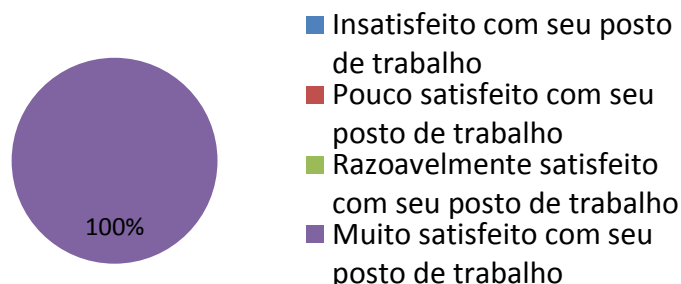
Em seguida, quando perguntados sobre a relação entre a satisfação do servidor e o resultado de suas tarefas: 100% dos entrevistados declararam que sua satisfação interfere no trabalho, conforme gráfico 11 e no mesmo entendimento, afirmam que se precisassem de um serviço público, escolheriam um servidor satisfeito para lhes prestar atendimento (gráfico 12).

Gráfico:11 – A satisfação do servidor interfere no resultado do seu trabalho?



Fonte: Respostas à questão 10 do questionário aplicado.

Gráfico:12 – Qual servidor gostaria que lhe prestasse atendimento?



Fonte: Respostas à questão 09 do questionário aplicado.

Mais uma vez os números expressaram a relação entre: alocação e o resultado do trabalho. Portanto, comprova-se que em relação ao caso explorado: é necessária a alocação em alinhamento ao perfil do servidor, pois essa adequação favorece a satisfação e a obtenção de resultados eficientes, podendo o servidor prosperar profissionalmente e a Administração Pública desfrutar do dever cumprido em prol da concretização dos princípios constitucionais (VELOSO,2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos e análises constantes deste trabalho demonstram um objetivo muito desafiante para a Administração Pública: a implantação da gestão por competência e para tanto requerer-se-á de todos os órgãos um esforço conjunto, a fim de nivelar a cultura organizacional.

Mesmo considerando a imperativa seleção por concurso público – capaz de aferir tão somente capacidades técnicas – é possível realizar um processo seletivo por competência acrescentando novas etapas, que verificarão as demais competências necessárias ao sucesso organizacional e que trarão maior satisfação aos servidores.

No órgão em questão não houve a seleção por competência - subsistema da gestão por competência - dado que não se verificou as competências dos servidores para o processo de alocação nos setores, desconsiderando o alinhamento do CHA dos servidores ao CHA do cargo.

Essa falta de alinhamento trouxe diversas dificuldades a esses servidores. Sentimentos de improdutividade, desestímulo e falta de prazer no exercício da função, impactaram de forma negativa no quesito satisfação. Por esse motivo, quase metade dos servidores já passou pelo processo de transferência do setor originário buscando melhor adequação às atividades, a fim de alcançarem maior satisfação, pois entendem que a satisfação impacta no resultado de seu trabalho.

Dessa forma, o somatório das melhorias, no desempenho dos servidores, resulta em expressivo resultado qualitativo do órgão, favorecendo a consecução do princípio da eficiência o qual impõe à Administração Pública e seus agentes o dever de buscar os melhores resultados.

Sendo a eficiência um mandamento constitucional inafastável pela discricionariedade da Administração, cabe todo empenho dos gestores na implantação da gestão por competência com vistas a terem em seus quadros funcionais, servidores satisfeitos e produtivos que, por consequência, impactarão no resultado da organização e, por conseguinte na sociedade.

6. AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele nada seria possível. Ao meu esposo: sempre companheiro. Aos meus filhos: melhor parte de mim. À professora e orientadora Danielle, por acreditar incondicionalmente. Ao Maurício Diascânio, por imenso auxílio e motivação. Ao Dilmo pelo apoio e suporte.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de; TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva. **Satisfação e Motivação dos funcionários no IFRN**. Rio Grande do Norte, vol. 5, 2015. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2292>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1995.

BECKER, Grace Vieira; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os Novos**

Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.168-186.

BERGUE, Sandro Trescastro. O desenho de cargos no executivo municipal: estudos de caso em localidades de pequeno porte. **Revista Análise**, Porto Alegre: v.10, n.2 , p. 171-188, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Thomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988.

_____. Decreto de lei nº 5.707, de 23 de janeiro de 2006. **Lex:** Coleção de leis do Brasil: edição federal. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 14 nov. 2017.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **REAd. Revista eletrônica de Administração.[online]**. Porto Alegre, vol.21, n.3, p.576-600, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CARVALHO FILHO. José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública.In: EnANPAD. **Anais...** Salvador: 2006. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>> . Acesso em: 08 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Como transformar Rh (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de direito constitucional**. 39.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. “A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise”. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; FREITAS, Maria Ester, **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza.; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7847>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

GASPARINE, Diogenes. **Direito Administrativo**. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teoria da Administração Pública**. Brasília: CAPES:UAB, 2010.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v.50, n.1, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592/57058>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 18.ed. [S.l.]: Saraiva, 2014

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S030376572005000200007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 16 out. 2017.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. 39.ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 31.ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 30.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PANTOJA, Maria Julia .et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/148.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo descomplicado**. 22. ed. São Paulo: Método, 2014.

PEREIRA, Luíz Carlos Bresser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.47,1996.
Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

PEREIRA, Luíz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma e Administração Pública Gerencial**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.
Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722001000200004&script=sci_abstract&tlng=pt>.
Acesso em: 08 nov. 2017.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azavedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE electron.**, São Paulo, v.4, n.1, jun. 2005.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2017.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Práticas**. Porto Alegre: Scielo, 2004.

VELOSO, Raíssa Cristina Lucena. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em minas gerais. **Congresso consad de gestão pública**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/962/1/C6_TP_O%20PERFIL%20COMPORTAMENTAL%20COMO.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; MACHADO, Dyuliana Maria Garcia Soares. A abordagem da gestão por competência para alocação de pessoal em organizações públicas. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Rio de Janeiro, 2011. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1754.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO

Questionário

Entrevista Nº: Sexo: () Feminino () Masculino Idade: Escolaridade:

1-Quais foram as etapas que ocorreram até a sua alocação no cargo/setor?

- a- Concurso de provas ()
- b- Concurso de título ()
- c- Curso de formação ()
- d- Dinâmica de grupo ()
- e- Entrevista com o gestor de Recursos Humanos ()
- f- Entrevista com o gestores de áreas possíveis ()
- g- Outros () Quais?

2- Como você define as etapas pelas quais passou, a fim de conhecer suas competências e alinhá-las com as competências requeridas no cargo/setor em que você foi alocado?

Excelente () Bom () Razoável () Ruim ()

3- Suas experiências anteriores, habilidades, áreas de interesse, foram observadas para a efetivação no seu cargo? Nenhuma () Poucas () Algumas () Muitas ()

4- Sentiu alguma dificuldade? Sim () Não ()

5- Quais foram as dificuldades?

- a- Aprender o trabalho ()
- b- Sentir-se produtivo ()
- c- De querer ir para o trabalho ()
- d- De ser aceito pelos colegas ()
- e- Outras () Quais?

6- Como se sentiu com isso?

- a- Mal () bem ()
- b- Estimulado () desestimulado ()
- c- Com desejo de fazer bem o trabalho () Sem desejo de fazer o trabalho ()

7- Já foi transferido de setor alguma vez?

Sim () Não () Por quê?

8- Se o servidor estiver insatisfeito com o cargo/setor que ocupa como você acha que será o resultado do seu trabalho?

Excelente () Bom () Razoável () Ruim ()

9- Se você precisasse de um serviço público, e pudesse escolher o servidor que lhe prestaria atendimento. Você escolheria ser atendido por um servidor:

- a- Insatisfeito com o seu posto de trabalho ()
- b- Pouco satisfeito com o seu posto de trabalho ()
- c- Razoavelmente satisfeito com o seu posto de trabalho ()
- d- Satisfeito com o seu posto de trabalho ()

10- Você acredita que sua satisfação interfere no resultado do seu trabalho? Sim () Não ()