

DA ATUAÇÃO DO ESTADO NA CONJUNTURA MUNDIAL EM FORMAÇÃO: UMA ANÁLISE REFLEXIVA EM FUNDAMENTAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA

Renata da Silveira Ceschini¹
Jorge Marcelo Wohlgemuth²

RESUMO

As vigorosas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e culturais que se sucederam ao final do século XX, condicionaram à formação de uma nova conjuntura mundial. Com o final da Guerra Fria, tais transformações intensificaram a integração dos sistemas econômicos, cerceando a soberania dos Estados-nação. Nesse contexto da globalização, a administração gerencial do Estado tem o desafio de tornar o serviço público eficiente. A gestão por competências no setor público tem demonstrado ser a melhor estratégia nesse sentido.

Palavras-chave: Globalização. Nova Era. Informacionalismo. Estado Nacional. Competências.

ABSTRACT

The strong technological, economic, political and cultural transformations that followed the end of the twentieth century conditioned to the formation of a new global environment. With the end of the Cold War, such transformations intensified the integration of economic systems, abridging the sovereignty of the nation states. In this context of globalization, the managerial administration of the State has the challenge of making the public service efficient. Accordingly, the management of competency in the public service has proven to be the best strategy.

Keywords: Globalization. New Age. Informationalism. National State. Skills.

1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, significativas transformações econômicas, culturais, políticas e ideológicas induziram a uma nova forma de composição da sociedade capitalista, com repercussão, sobretudo, no processo do trabalho. Essa questão possui abordagem multidisciplinar, principalmente, pela

¹ Acadêmica da Especialização em Gestão Local do Saneamento Público das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. renata.ceschini@corsan.com.br.

² Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. jmw@faccat.br.

discussão referente ao momento em que se intensificaram essas alterações nas forças de produção do capitalismo, de tal modo que condicionou seu sistema de automação rígida para uma acumulação flexível, como melhor resposta encontrada diante do fenômeno da globalização e sua influência na atuação dos Estados-nação.

A difusão do termo globalização é notória, sempre presente nos mais diferentes assuntos e, especialmente, quando se trata de sua dimensão econômica nas relações internacionais que influenciam nos objetivos nacionais de progresso e bem-estar (GALVÃO, 1998).

Na verdade, na década de 70, já se utilizava a definição interdependência, como antecessora à globalização na literatura e demais pronunciamentos, quando da percepção de que crescia o grau de articulação entre as economias nacionais, tendo em vista a revolução tecnológica iniciada nesse período (GALVÃO, 1998).

A noção atual que se tem acerca da globalização não pode deixar de ser explanada, visto suas principais dimensões impactantes que dizem respeito à ampliação da competição entre países e empresas, originada pela alta circulação do capital tecnológico e financeiro (BASTOS, 2006). Em decorrência disso, verifica-se a imprevisibilidade dos acontecimentos políticos, econômicos, sociais e culturais que restringem a capacidade de planejamento.

A crescente globalização da economia, que se presencia hoje, marca uma terceira revolução industrial, em que a matéria-prima da produção passa a ser a tecnologia, causando grande impacto no processo produtivo (BASTOS, 2006).

Em sequência, estabelece a reestruturação produtiva, a qual é entendida como um processo complexo de mudanças na configuração dos sistemas produtivos, que envolve inovações tecnológicas, novas modalidades de organização do trabalho e novos procedimentos gerenciais e institucionais, pois o objetivo é sanar as carências da modalidade de acumulação taylorfordista (BASTOS, 2006).

Essa reestruturação afeta sobremaneira a soberania do Estado. As vigorosas transformações que se sucederam em âmbito internacional, essencialmente, no século XX, cercearam a exclusividade de atuação dos

Estados Nacionais. Nesse período, intensificaram-se as relações econômicas mundiais, pelos avanços tecnológicos, relações essas de cunho cultural, político e ideológico que ultrapassavam as fronteiras nacionais (BARROS, 2009).

Além da emergência de novos e importantes agentes nas relações internacionais, essas transformações, que incluíram avanços nos setores de telecomunicações e de transportes, aceleraram os fluxos dos sistemas produtivos, o que veio a relativizar a essência dos territórios (BARROS, 2009).

Por essas razões, ao fenômeno global se estabelece uma nova lógica desafiadora para o Estado, em uma nova ordem mundial em conformação, cujo padrão de acumulação flexível é instrumentalizado pelo chamado informacionalismo, e que confere a maior complexidade, até então, à nova economia, à sociedade e à cultura (CASTELLS, 1999).

Nesse momento, adentra-se à problemática abordada neste artigo: diante da sua soberania mitigada, nessa nova composição da sociedade capitalista em curso, instiga-se a necessária análise da reconstrução do Estado, que vem se delineando, no que se refere a seus mecanismos administrativos para viabilizar a prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência, de forma a instruir a sua competitividade internacional e promover o desenvolvimento econômico. Inerente a isso, abarca-se a questão da capacitação dos recursos humanos na administração pública brasileira, enquanto pressuposto imperativo para ampliar a competitividade do País, pois aumentaria sua capacidade de governo das políticas públicas (AMARAL, 2006).

Nessa esfera, o modelo de gestão por competências parece ser a melhor estratégia diante da complexidade estabelecida pelo novo cenário mundial, que exige maior esforço cognitivo e habilidade do trabalhador. Desde 2006, com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) essa modalidade de gestão tornou-se referencial para capacitação dos servidores públicos, tanto na Administração direta, como na indireta (CARVALHO et al., 2009).

Dessa forma, o primeiro capítulo corresponde a uma revisão essencialmente histórica, referente aos acontecimentos que culminaram na

integração mundial da economia, pois permite a compreensão do contexto de transformações vinculadas a essa integração e, por consequência, o entendimento dos desafios enfrentados pelo Estado, pois ainda é um ator fundamental na economia mundial. Recorre-se à metodologia histórica porque melhor esclarece a necessidade de entender o processo de funcionamento da atual conjuntura mundial, que trata de um quadro amplo, em que se articulam as relações organizacionais, institucionais e as inovações em nível macroeconômico (LASTRES, 1999). Então, a referência histórica se inicia pelos fatores causais da queda do império soviético, examinando-se, também, o contexto pós Guerra Fria, tendo em vista que sua abordagem ainda fundamenta o ordenamento hodierno e contribui para análise crítica quanto às políticas adotadas pela Administração Pública.

Por esse exame das intensas transformações em nível global, pertinentes aos aspectos tecnológicos, econômicos, institucionais e organizacionais, desenvolve-se o segundo capítulo que visa a explanar sobre o processo de ajuste da administração pública nesse cenário. A partir disso, debate-se da transição da produção em massa para o regime de acumulação flexível, oriundo do progresso tecnológico, que passa a marcar o período da Revolução Informacional, em que a informação e o conhecimento são recursos essenciais como estratégia econômica, pois se transformam em fonte de maior produtividade, dado seu caráter inesgotável (LASTRES, 1999). Por isso, também será examinada a transição do modelo burocrático-weberiano para o padrão de administração gerencial do Estado, de forma a corroborar a tese de que esse padrão é o mais eficiente no atendimento qualitativo às demandas públicas (BRESSER, 1997).

A questão da administração gerencial, por sua vez, fundamenta a gestão de competências no setor público do país, para sua utilização nos recursos humanos estratégica, pois tem se verificado que se alinha a capacitação do servidor público às ações estratégicas que vão sendo procedidas pelo Governo, como forma de desenvolver o potencial competitivo do país frente ao dinamismo da globalização. Nesse sentido, expõe-se o último capítulo, no qual será explanado o Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que trata das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração

pública porque institui a gestão por competência, o que demonstra o investimento expresso nessa ferramenta de gestão como visão estratégica do Governo Federal. Nesse capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica dos conceitos de competência que se sucedem no meio acadêmico. Objetiva-se aqui compreender a essencialidade de sua lógica para balizar sua viabilidade de aplicação na esfera pública, juntamente, com o desafio de tornar sua atividade inovadora em um ambiente competitivo e dinâmico, sem perder de vista os princípios da legalidade e impessoalidade (AMARAL, 2006).

2 DOS FATORES HISTÓRICOS DA ATUAL ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ECONÔMICA MUNDIAL E A PERSPECTIVA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NESSE CONTEXTO

Nas últimas décadas, tem-se presenciado uma globalização intensa e dominante de trocas econômicas e culturais. Juntamente com o mercado global e seus segmentos de produção, originou-se uma nova estrutura lógica de soberania, em que as relações econômicas no sistema capitalista tornaram-se mais autônomas em relação aos controles políticos e, associado a isso, o declínio da soberania política, tendo em vista que essas relações já não consideram as fronteiras dos Estados-nação para se articularem (NEGRI; KARDT, 2001).

Nesse sistema, os fatores de produção principais (tecnologia, pessoas e mercadorias) mobilizam-se com facilidade progressiva pelas fronteiras nacionais, de tal forma que cerceiam, gradativamente, os poderes que os Estados-nação possuem para regular esses fluxos, assim como sua autoridade sobre a economia. Por consequência, sua soberania encontra-se diminuída, apesar de ainda eficaz. Nem mesmo as nações mais poderosas podem ser consideradas autoridades supremas dentro de seus próprios territórios. No entanto, isso não significa que a soberania, em si mesma, tenha declinado. O que há é uma soberania moderna que vem tomando forma, e que se mantém em uma corrente de organismos nacionais e supranacionais que estão se unindo por única linha de comando (NEGRI; KARDT, 2001).

Essa nova modalidade de soberania reside no gerenciamento de hierarquias flexíveis e trocas plurais de redes de comando, em um mundo de

atuais sistemas complexos de desterritorialização e reterritorialização, nos quais se verifica a construção de vias alternativas para esses novos fluxos globais que transformam os processos produtivos dominantes, e em que a prioridade passa a ser o trabalho cooperativo, comunicativo e efetivo, e não mais a mão-de-obra industrial (NEGRI; KARDT, 2001).

Esses fatores presentes na era pós-modernidade nada mais são que um processo resultante da expansão ininterrupta do modo de produção capitalista, pois, na lógica do mercado, a circulação plena de capital se concretiza por meio de espaços livres em relação às fronteiras delimitadas nacionalmente. E, para sua manutenção, esse sistema passa por mudanças políticas e econômicas, conforme os segmentos que se mostrarem mais adequados a atender sua constante demanda de espaço para disseminar-se. (DUARTE; CADEMARTORI, 2008).

Nessa atual lógica do mercado, em que se objetiva expansão para produção capitalista, verifica-se, também, o desenvolvimento de mercados de capitais que obedecem a normativos omissos e, portanto, acabam sendo permissivos. Aliado a esses, as tendências presentes na tecnologia, agilizam o fluxo mercantil de caráter especulativo, o que, por outro lado, inviabiliza as chances de um controle efetivo por parte dos órgãos governamentais (CADERMATORI, 2010).

Remetendo-se a experiências anteriores, esses agentes transformadores já poderiam ser inicialmente analisados, na visão de Leo Panitch (2013)³, como desfecho inevitável das tendências estruturais do capitalismo em expansão, tendo em vista que o autor compreende que esse sistema está enfrentando a quarta crise: a primeira, pertinente à Grande Depressão, 1873-96; com a quebra da bolsa de Nova Iorque, em 1929, inicia-se a segunda crise que perdurou até 1930; e, a terceira, corresponde à crise petrolífera e à desvalorização do dólar americano ocorrentes na década de 1970. Considerando que essas depressões não foram resultantes de uma operação automática de qualquer lei histórica, mas que decorreram, em grande parte, de agentes humanos e de instituições criadas pelo sistema capitalista,

³ PANITCH, Leo. Crisis of what?. *American Sociological Association, Volume 19, Number 2, Pages 181-185, ISSN 1076-156X, 2013.* Disponível em http://www.jwsr.org/wp-content/uploads/2013/09/Panitch_symposium_vol19_no2.pdf. Acessado em 31/01/15.

Panitch argumenta que são fatores que devem ser refletidos como lições para noções antigas de crise econômica e que podem anunciar o colapso final de tal sistema.

Sendo assim, importante se faz a análise do contexto de transformações, em nível global, em que se formou o sistema atual para melhor compreensão dos desafios enfrentados pelo Estado no exercício de suas funções administrativas e políticas voltadas para interesse público.

Quando potências hegemônicas se desintegram, as fronteiras também sucumbem, as perspectivas de ordem e de governança acabam em questões transcendentais. Inicia-se, então, um processo de transformação, cujo ritmo é intensificado à medida que ganha amplitude, emergindo abordagens relevantes, relacionadas à ordem e à governança, tais como conflitos entre grupos, degradação dos sistemas sociais e das condições ambientais (ROSENAU; CZEMPIEL, 2000).

Assim, com o término da Guerra Fria, há uma transição para a nova era, que se presencia hoje, em que a tecnologia solucionou os obstáculos impostos pelas distâncias geográficas e sociais, viabilizando que as atividades se manifestem em cada parte do mundo, ainda que desconectadas entre si. A tecnologia contemporânea dos transportes e das comunicações permite um grau de conexão como nunca existiu, tornando os problemas dos países em desenvolvimento mais perceptíveis e a globalização mais completa das economias nacionais, apresentando uma forma de ordem global mais centralizada, estruturada por arranjos dispostos em um ordenamento mais delineado (ROSENAU; CZEMPIEL, 2000).

O curso dos acontecimentos que levou ao final da Guerra Fria, é de importante abordagem porque ainda impulsionam essa ordem que se apresenta, pois desperta a análise crítica quanto às políticas a serem implementadas pela administração pública brasileira nesse novo cenário, e que partilha com novos atores e, ao mesmo tempo, ajusta a soberania de Estado Democrático que é - para promover os interesses públicos. Aliás, esse é um principal binômio que o sistema de Estados-nação enfrenta atualmente.

Na sequência desse raciocínio, Rosenau & Czempiel (2000) sustentam que as estruturas que alicerçam qualquer ordem mundial, desenvolvem-se

sobre três níveis interativos de atividades: o primeiro diz respeito ao ideacional, à percepção pouco clara das pessoas sobre os arranjos que situarão os seus assuntos a serem tratados; o segundo refere-se ao comportamental, chamado objetivo, pois os indivíduos, em seus comportamentos do dia-a-dia, determinam de modo consciente, ou não, os arranjos globais. Por fim, o terceiro diz respeito ao nível político, no qual as instituições e os regimes, acionados pelos diversos atores do sistema, aplicam as políticas pertinentes aos outros dois níveis, isto é, direcionam-se para uma ordem formal.

Sendo assim, no momento em que há atividades nesses três níveis que os retiram de sua regularidade, inicia-se uma transformação em relação a essa ordem. Essas atividades estão geralmente atreladas aos fatores interesses e condições materiais e, por isso, determinam a vida e a morte de um ordenamento (ROSENAU; CZEMPIEL, 2000). Foram esses fatores que condicionaram o declínio da economia soviética, preponderantemente, pela discrepância clara existente entre a ideologia defendida e a realidade objetiva dos padrões de vida dos cidadãos, situação essa que já não podia ser negada em 1989.

Essa consciência referiu-se aos indivíduos pertencentes aos dois lados da fronteira ideológica, e originou-se da própria competitividade agressiva entre os EUA e União Soviética, pois, motivados pela expansão, os investimentos tecnológicos proporcionaram educação, produção e disseminação de televisores e computadores e outros do gênero, que deslindaram no desenvolvimento da competência analítica por parte desses indivíduos. Possuindo competência analítica, foi possível discernir como, onde e quando podiam contribuir para que as demandas atendessem aos seus interesses. (ROSENAU; CZEMPIEL, 2000).

Esse desfecho fica mais claro, principalmente, quando se atenta ao que se sucedeu na União Soviética, em sua iniciativa de reestruturação radical do sistema, no final da década de 80, que culminou na sua própria desintegração.

Essa tentativa de reestruturação fracassada possui ligação direta com a relação do modo de produção estatista, na qual o comunismo central se baseava, e a transição para uma nova fonte de produtividade: o informacionalismo. O estatismo é um modo de produção que foca na

maximização do poder, isto é, visa a ampliação da capacidade militar e ideológica do aparelho do Estado, para impor suas metas sobre a coletividade em que atua e na consciência dessa – diferentemente do modo de produção capitalista, que objetiva a maximização do lucro (CASTELLS, 1999).

Em relação aos mecanismos de desenvolvimento de fontes de produtividade, o industrialismo consiste no aumento quantitativo dos fatores de produção (capital, trabalho e recursos naturais) juntamente às novas fontes de energia. O informacionalismo, de acordo com Castells (1999), utiliza-se da capacidade qualitativa para otimizar a aplicação desses fatores de produção balizada na informação e no conhecimento.

Nessa sequência, o final do século XX é marcado pela transição do industrialismo para o informacionalismo, isto é, da sociedade industrial para sociedade em rede, tendo em vista a revolução tecnológica iniciada na década de 70. E o governo soviético, percebendo a importância do acompanhamento dessa transição, tentou implementar, no começo da década de 80, uma reforma radical, de forma que elevasse suas forças produtivas e capacidade tecnológica (CASTELLS, 1999). Tal reforma possuía o apoio da sociedade, mas contrariava as ideologias marxistas e leninistas do núcleo do partido, correspondente ao governo.

Nesse momento, com essa possibilidade projetada para aceleração econômica, por meio da reestruturação, viabilizou-se, a abertura à expressão política para a sociedade russa, dando vazão à pressão existente nas identidades ideológicas, reprimidas desde o stalinismo. A busca por essas identidades diversas da imposta ideologia comunista, enfraqueceu, decisivamente o Estado soviético (CASTELLS, 1999), caracterizando o cerne da crise entre sociedade e Estado. Isso desencadeou o fator político - o nacionalismo; o estatismo, nos moldes soviéticos, demonstrou-se incapaz de adaptar o seu sistema ao novo paradigma informacional, como ocorria nas demais partes do mundo, isso porque tais moldes se destinavam a assegurar o controle do partido comunista sobre o Estado e do Estado sobre sua sociedade, com base em uma economia de ideologia marxista-leninista imposta, como conclui Castells (1999):

Foi este sistema específico, e não o Estado, considerado em sua totalidade, que demonstrou sua incapacidade de navegar nas águas turbulentas da transição histórica entre industrialismo e informacionalismo.

Como consequência aos acontecimentos referenciados, o estatismo soviético não conseguiu se manter e o sistema todo entrou em colapso no início da década de 90, resultando na desintegração da União Soviética.

Paralelamente a esse processo de derrocada do poder soviético, desencadeado pelo próprio projeto de reforma de seu sistema na tentativa de se alinhar à evolução tecnológica iniciada na década de 70, sucedeu-se, já no início dos anos 80, o processo de reestruturação do sistema capitalista para moldar-se a essa mesma evolução, ou seja, aplicar ao seu modo de produção, o informacionalismo como mecanismo de desenvolvimento (CASTELLS, 2013).

Referindo-se à essa reestruturação e atual paradigma, que penetra em todas as esferas da atividade humana, Castells (2013) entende que a revolução da tecnologia da informação é a base de análise da complexidade da nova economia, sociedade e cultura que se encontra em formação.

O referido autor acredita que o cerne do progresso tecnológico se deu na década de 70 e atribui sua ocorrência nos EUA à cultura norte-americana de liberdade, inovação e iniciativa empreendedora nesse âmbito, oriunda da cultura dos *campi* norte-americanos da década de 1960 (CASTELLS, 2013).

De forma não planejada, a revolução da tecnologia da informação foi difundida para a cultura de nossas sociedades em decorrência do espírito libertário presente nos movimentos dos anos 60. Sua propagação por diversos países, culturas e variadas organizações, com diversos objetivos e aplicada em todos os campos, promoveu inovações nesse sentido, diversificando, ao mesmo tempo, suas fontes (CASTELLS, 2013).

Com efeito, nas décadas de 70 e 80, intensificaram-se as relações no âmbito econômico mundial que ultrapassaram as fronteiras nacionais e que implicavam abordagens culturais, políticas, tecnológicas e ideológicas, acarretando, dessa forma, mudanças estruturais importantes no sistema internacional, mudanças que vieram a consolidar seus impactos ao final da Guerra Fria, com o fim do bloco soviético (BARROS, 2009), conforme contextualizado anteriormente.

A partir desse momento, a área das Relações Internacionais direcionou a maior parte de seus estudos para explicações sobre essas mudanças, porque influenciavam na política externa dos Estados (PAIVA; SCOLATERO, 2010).

Além disso, os mencionados avanços tecnológicos nesse processo relativizaram a importância dos territórios, tendo em vista a nova disposição de sistemas produtivos e financeiros no mundo, que se configurava pela aceleração dos fluxos de informação e pela diminuição das distâncias, pois esses avanços incluíam os setores de telecomunicações e de transportes. (BARROS, 2009).

Assim, por essa nova ordem mundial que se formara, evidenciou-se a necessidade de se projetar uma reestruturação quanto ao papel do Estado, devido a essas interações internacionais e pela ideia de redefinição dos territórios, o que contribuiu para uma nova divisão acerca da divisão das responsabilidades estatais com os governos não-centrais e a iniciativa privada: a chamada cooperação descentralizada (BARROS, 2009).

Essas novas configurações mundiais podem ser analisadas, também, pelo pressuposto da chamada interdependência complexa, porque demonstram a interdependência no mundo por meio da existência dos novos atores e múltiplos canais de comunicação entre as sociedades nacionais, não sendo atribuída mais ao Estado a condição de único protagonista nas relações internacionais (PAIVA; SCOTELARO, *apud* KEOHANE; NYE, 2001).

Sendo assim, pode-se compreender da discussão acerca da capacidade de controle soberano dos Estados-nação. Essa perspectiva é uma problemática contemporânea, visto que a globalização além de se referir à intensificação das relações sociais em proporção planetária e que cria liames entre locais distantes, também abarca os reflexos inerentes a esse processo dialético: os acontecimentos e as transformações locais são afetados ou influenciados pelos eventos distantes (GIDDENS, *apud* GALVÃO, 1998).

Em relação a essa abrangência da ideia de globalização, Marcos Galvão⁴, da mesma forma, mencionando seus efeitos, expande-a:

⁴ Procedido em comentário de análise ao Jornal Folha de São Paulo em 2002, no qual o autor traçou considerações a partir do seu artigo "Globalização: arautos, cétricos e críticos". Revista Política Externa, v. 6, n. 4, mar/1998, 1ª parte.

O conceito vem quase invariavelmente associado à noção de que, primeiro, o econômico determina o político; e segundo, o global determina o nacional. Em ambos os casos, está presente a ideia de indução e/ou constrangimento no processo de tomada de decisões. (GALVÃO, 2002, p. 1-2).

Por essa razão, o mesmo autor avalia que esse determinismo de caráter totalizador se origina do emprego do conceito de forma inquestionável, considerado como se estivesse atrelado a fatos concretos e bem definidos historicamente, em tal patamar que adquire capacidade de se suceder, no plano real, como algo oriundo do centro para periferia, sugestivamente, um ajuste passivo (GALVÃO, 2002). Por isso o autor conclui que essa disposição se dá pela ausência de ânimo crítico.

Na verdade, essa condição de passividade, pela compreensão de ideias distorcidas em torno da denominação do fenômeno, é justamente explanada devido à falta de elemento volitivo, pelo fato de que tem expressado uma conformidade, em vez de sugerir uma aprendizagem direcionada no sentido de diminuir as disparidades socioeconômicas e, em focada análise, as regionais.

Nesse aspecto, inclui-se outra questão preocupante acerca das visões contemporâneas da globalização, seu caráter “a-histórico”, conforme menciona Marcos Galvão, e que exemplifica apontando o desconhecimento de que o processo de integração econômica internacional consolidou-se através de avanços e retrocessos (GALVÃO, 1998).

Essa concepção mostra-se de extrema relevância no que se refere às revisões literárias pertinentes à construção e ordenamentos históricos, de modo que se viabilize despertar a consciência crítica para se direcionar aos acertos ou mesmo, às vias que se demonstrarem mais adequadas.

De igual forma, vinculado à mundialização que se vivencia na atualidade, o Estado Nacional passa por um longo processo de transformações, em todos os seus aspectos (FORJAZ, 2000) e, nesse sentido, sua administração está em aprendizagem contínua. Assim amplia suas possibilidades de evoluir à medida que constrói seus mecanismos fundamentados, analiticamente, nos estudos históricos de toda essa conjuntura global, de forma que permite verificar os meios prováveis em que melhor executará suas funções.

Nessa concepção, incluem-se os países da América Latina, que possuem a constante preocupação de superar sua posição política marginalizada desde a Guerra Fria, assim como verificam da necessidade de criar uma estratégia de inserção bem-sucedida neste ambiente globalizado (MARIANO, 2007).

Nesse aspecto, esses países seguiram um plano comum, adaptado a este novo cenário, conforme explica Mariano (2007, p.125), “[...] na esfera política optaram pela democratização dos regimes; na econômica, adotaram um receituário neoliberal, marcado por um novo papel do Estado e pela liberalização econômica”.

Nesse contexto e nesse papel de integração na era da globalização, é possível compreender, justamente, o papel desafiador a ser desempenhado pela Administração Pública no Brasil, no que se refere à adoção de mecanismos alternativos que melhor possam atender à função estatal promotora do desenvolvimento, visto que enfrenta a mesma questão quanto à limitação de sua soberania frente à emergência de novos atores no período pós Guerra Fria (MARIANO, 2007).

Nessa sequência, pertinente mencionar o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 1997, que possuía como tema “O Estado num mundo em transformação”⁵.

O Relatório discorre sobre o papel e a efetividade do Estado, baseado na experiência adquirida pelo percurso histórico acerca do desenvolvimento, em um mundo que está se transformando rapidamente diante da globalização. Assim, cita as estratégias procedidas pelos países em desenvolvimento, estratégias essas que rumaram para se modelar à economia de mercado, tendo em vista que aponta como deficientes as intervenções governamentais nesses países em transição (Banco Mundial, 1997).

Distante de defender uma postura minimalista do Estado, o mesmo Relatório argumenta que há exemplos atuais de economias industrializadas que reforçam a questão de que o desenvolvimento instiga uma máquina estatal efetiva, que admita funções catalisadoras e facilitadoras, incentivando e

⁵ Publicado originalmente em inglês sob o título *world Development Report 1997* pela Oxford Press para o Banco Mundial. Disponível em: <www.acervo.epsjv.friocruz.br/beb/textocompleto/mfn11116>. Acessado em 31/01/2015.

complementando o desempenhado pelas entidades privadas, bem como pelos indivíduos (Banco Mundial, 1997).

Sendo assim, pela experiência histórica, para uma contribuição eficaz ao desenvolvimento, as vias que direcionam a um Estado efetivo, são múltiplas e variadas. Por isso, ao afirmar que não há um receituário único para a reestruturação de Estado, em todos os países, o mencionado Relatório, sugere, contudo, uma estrutura, como estratégia, no sentido de guiar ações que visem a essa efetividade. Nessa estrutura está presente a busca de meios que se destinem a melhorar a capacidade do Estado, revigorando as entidades públicas. Assim, dá enfoque especial a mecanismos que possam incentivar os servidores públicos, de forma a melhorar o desempenho desses e a procederem com flexibilidade – considerando alguns aspectos comuns entre os Estados, embora possuam diversidade de contextos (Banco Mundial, 1997).

Esse enfoque dado, quanto aos servidores públicos, vem a corroborar, justamente, a necessidade de que esses integrem os pressupostos-base para ações estratégicas por parte do Estado (LASTRES, 1999), de modo que atue com eficácia em meio às significativas transformações que vêm configurando o cenário mundial atual.

Dessa forma, e, por toda essa revisão abordada, imprescindível explicar acerca da gestão por competências no setor público, no sentido de melhor compreender os fatores que fundamentam sua utilização e difusão nessa área.

3 DO PROCESSO DE CONFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ATUAL CONJUNTURA GLOBAL COMO PRESSUPOSTO BALIZADOR À ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em retomada ao capítulo anterior, no início dos anos 70 e 80, aparece como período de intensas transformações em nível global, nos aspectos tecnológicos, informacionais, geopolíticos, comerciais e financeiros, institucionais, culturais, sociais e organizacionais, todos esses inter-relacionados (LASTRES, 1999).

Nesse sentido, para melhor compreensão e alcance dessas atuais transformações, muitos debates se constroem no que se refere à

essencialidade da informação e conhecimento nesse contexto (LASTRES, 1999).

Baseando-se nesse cenário, as análises que compõem os variados debates, abordam a transição do sistema de produção em massa, de cunho fordista (entre 1965 a 1973), para o regime de acumulação flexível, oriundo do progresso tecnológico, que passa a marcar um novo período, o da Revolução Informacional, no qual os elementos informação e conhecimento assumem funções estratégicas, norteando alternativas de crescimento (LASTRES, 1999,).

Adaptando-se a essa transição, as empresas e demais instituições vêm desenvolvendo novos instrumentos e metodologias operacionais, alicerçadas na informação e no conhecimento, os quais constituem a gestão estratégica nessa nova ordem em formação, e, por derradeiro, importante ferramenta para o crescimento econômico, conforme Lastres (1999, p. 07), que complementa sobre essa Era atual:

Em tal quadro, o investimento na capacitação e na atualização de funcionários deixa de ser visto como uma forma de agregar valor à organização e formar o capital humano que vai transformar o conhecimento produzido dentro e fora da organização em conhecimento produtivo/competitivo, contribuindo assim para transformação da mesma em uma organização voltada para o aprendizado e conhecimento.

Essa concepção compreende a esfera pública, uma vez que à Administração Pública (O Estado) compete a produção de bens e serviços, assim como executado pelo setor privado, diferindo-se quanto à finalidade que o aparelho estatal possui de satisfazer as necessidades sociais (PINTO; FREDES; MARINHO, 1983) e, por essa razão, como atuante nesse cenário dinâmico mundial, também, deve focar-se na capacitação de seus servidores, para agregar valor as suas organizações e, como resultado, tornar eficaz e qualificar os serviços prestados à coletividade. Ou seja, o Estado, da mesma forma, desempenha sua gestão estratégica da informação e do conhecimento como via de inserir-se e acompanhar a nova ordem global.

Em relação ao foco no investimento em capital humano, extremamente oportuno mencionar que, juridicamente, são conferidos ao Estado atributos de

vontade e ações próprias, embora não seja pessoa física, como explica Diógenes Gasparini (2009, p. 46), “são-lhe reconhecidos tais atributos, isto é, um *querer* e um *agir* que se constituem pela vontade e pela atuação dos agentes públicos”.

Nessa sequência, Gasparini (2009) ainda define que, pela teoria subjetiva, a natureza dos órgãos públicos são os próprios agentes públicos e que esses manifestam a vontade do Estado e desempenham suas funções em seu nome. Com base nessa concepção abordada pelo referido autor, não há como não constatar da essencialidade do desenvolvimento da atuação dos servidores públicos.

Essa perspectiva possui um liame com o processo de reestruturação do Estado iniciado nos anos 90, quando do processo de globalização, que direcionou a competitividade internacional para um quesito de manutenção do desenvolvimento econômico nacional e a modalidade burocrática de administração que, nesse quadro, demonstrou-se ineficiente no atendimento qualitativo às demandas públicas (BRESSER, 1997).

Essas limitações atribuídas ao padrão burocrático de administração, diziam respeito ao modelo weberiano e esse já era caracterizado por boa parte dos teóricos reformadores dos anos 80, como sendo um modelo lento e ineficiente, por ser extremamente calcado em normas (APRUCIO, 1997).

Na verdade, desde os anos 80, já havia uma cartilha de um modelo gerencial proposta pelos reformistas, em termos de Administração Pública, que previa corte de gastos, aumento da eficiência e uma flexibilização do modelo burocrático. No entanto, aquelas eram propostas de cunho material, que careciam de fundamentação intelectual para defender esse modelo gerencial – o *managerialism* (APRUCIO, 1997). Nesse sentido, emergiram as teorias críticas ao padrão burocrático adotado pelo Estado, conforme examina Aprucio (1997, p.10):

A ascensão das teorias extremamente críticas às burocracias estatais, como o *public choice* nos Estados Unidos e o ideário neoliberal haykiano (principalmente na Grã-Bretanha), abriu espaço para o avanço do modelo gerencial como referência ao setor público.

Assim, essa tendência de padrões gerenciais para gestão estatal, foi designada como Nova Administração Pública (FERLIE, 1996, *et al.* BARZELAY, 2001, *apud* MEDEIROS, 2006).

No Brasil, procedeu-se à tentativa de adotar essas teorias por meio da elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). Esse plano, envolvido na mesma perspectiva do processo de reestruturação do Estado na década de 90, descreve diretrizes que visam criar condições ao país de competição em nível internacional, baseado em princípios modernos e racionais, de forma que possa se tornar eficiente na prestação dos serviços públicos, frente aos desafios decorrentes da globalização econômica e, como consequência, seria possível combater as desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1995).

Dessa forma, no que diz respeito à reestruturação estatal, o foco do Plano ora referido está na reforma administrativa como estratégia do setor público para redefinição de um novo Estado em um mundo globalizado (PEREIRA & SPINK, 1998).

Por isso, demonstra-se que a proposta é a transformação paulatina da administração pública brasileira, de burocrática, para gerencial, para se obter uma administração moderna, eficiente e compatível com o capitalismo competitivo.

Nessa perspectiva, na medida em que a administração burocrática se preocupa com os procedimentos de contratação de pessoal e aquisições de produtos e serviços, porque sugere ser esse o modo mais seguro de impedir o nepotismo e corrupção, a administração gerencial foca-se nos resultados (PEREIRA & SPINK, 1998).

Para isso, a administração gerencial se orienta para o controle rígido do desempenho, através da criação de indicadores preestabelecidos em contratos, tornando a gerência do Estado mais eficiente e com proteção efetiva diante das novas modalidades de privatização (PEREIRA & SPINK, 1998).

Assim, tendo em vista que o Estado assumiu novos papéis em relação à época de criação da administração burocrática no século XIX, tais como promoção da educação, saúde, seguridade social, proteção ao meio ambiente, entre outros que se contextualizam no cenário competitivo internacional, já

definem a inviabilidade da administração burocrática (PEREIRA & SPINK, 1998).

Por outro lado, reforça-se a ideia referente ao rumo para implantação concreta de uma nova forma de administração: a gerencial, que toma por empréstimo os imensos avanços pelos quais passaram as empresas de negócios do século XX, diferindo-se dessas quanto ao objetivo, que é a satisfação do interesse público (PEREIRA & SPINK, 1998).

Também, a forma burocrática de administração se demonstra obsoleta, porque se foca na rigidez da lei para atingir seus meios e objetivos e, nesse aspecto, conclui Bresser (1997, p. 41), criticando a racionalidade instrumental dessa modalidade administrativa:

Ora, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos.

Nessa perspectiva de que a forma burocrática já não é condizente com atual cenário mundial, subentende-se que o Estado não deve possuir somente as funções de garantir a ordem interna e a viabilização do mercado interno mas também desempenhar a tarefa de coordenação econômica. Este deve regular as transferências para os setores sociais, pelo fato de não fazer parte dos objetivos do mercado neoliberalista (BRESSER, 1997)

Por esse motivo, com a reforma administrativa brasileira em curso, a perspectiva é a de que o Estado se fortaleça, e não que se oriente conforme o mercado, pois, nesse caso, perderia sua potencialidade para proteger o interesse público e regrediria a uma condição minimalista de intervenção e consequente concentração de renda em favor de alguns, em vez de prevenir as disparidades nesse sentido.

Desenvolvendo-se nessa tendência, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995, fazia referência à ausência de uma política de recursos humanos na legislação brasileira, área que identificava como a mais vulnerável da administração pública, por ter se mostrado incoerente com as necessidades do aparelho do Estado (BRASIL, 1995).

Nessa perspectiva, a gestão por competências no setor público pode ser considerada como alternativa estratégica e empreendedora da Administração Pública, assim como decorre na esfera privada de modo que atenderia a ênfase na política de recursos humanos a que propunha o supramencionado Plano Diretor. Pelo exposto, o capítulo a seguir visa analisar a gestão de competências no que pertine a sua aplicação no setor público (BORBA, 2014).

4 DA EXPLANAÇÃO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA

Em adequação aos requisitos do desenvolvimento econômico hodierno, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de renovação para competitividade, governos de numerosos países impulsionaram programas de educação e de gestão das relações de trabalho balizados nas competências (ARGUELLES, 1999).

Trata-se de ações estratégicas que visam estimular a capacidade de inovação, de adaptação e de aprendizagem próprias das condições das economias modernas (ARGUELLES, 1999).

Estudos realizados sobre competências gerenciais marcaram a literatura americana na década de 80 e, nessa perspectiva, a área acadêmica e textos que abordam a prática administrativa entendem o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que embasam um desempenho superior das pessoas na organização. Tais elementos são definidos de acordo com as tarefas relativas a um cargo (FLEURY & FLEURY, 2001).

No entanto, Lawler argumenta que trabalhar com essa concepção, própria do modelo taylorista, já não é condizente com as demandas que implicam uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. O mesmo autor compreende que a competição das empresas, no atual cenário global deve se dar por meio das competências, objetivando o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas (LAWLER, *apud* FLEURY & FLEURY, 2001).

Também, na década de 80, iniciavam-se os debates na França acerca da abordagem das competências no âmbito do trabalho à medida que

consultores e pesquisadores começaram a se interessar por ela (ZAFIRIAN, 2001).

Nessa época, a contribuição de destaque, foi do autor Zafirian (2001), o qual acrescentou o viés científico à abordagem de competências que, até então, era viabilizada de forma pragmática.

Sua proposta de definição para competência implica várias dimensões, cada uma formulada, reflexivamente, considerando a dinâmica das organizações, cujas mudanças são percebidas nos seguintes aspectos “o recuo da prescrição, a abertura de espaço para autonomia e a automobilização do indivíduo” (ZAFIRIAN, 2001, p. 68).

Nesse raciocínio, Zafirian, (2001, p. 68) descreve sua aceção sobre o tema, “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”.

Nessa concepção, é importante descrever a segunda abordagem do mesmo autor porque reflete, também, a dinâmica de aprendizagem, que é imprescindível para determinar a competência. Segundo Zafirian, (2001, p. 72), “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”.

Essa abordagem é de fundamental importância na Era da informação, porque é muito pertinente, para aplicação no mundo do trabalho e, especificamente, sua difusão nas organizações públicas, como gestão estratégica de recursos humanos. E, no cenário brasileiro pós-anos 90, por consequência, não é diferente, uma vez que o país consolidou sua integração ao processo global tecendo, dessa forma, maior sentido a essa construção conceitual de competência de Zafirian⁶.

Nesse período, com a constante competitividade resultante e a integração mundial das atividades, resultou no nivelamento das políticas de gestão de recursos humanos aos planejamentos estratégicos das

⁶ Essa foi abordagem procedida por Maria Tereza Leme Fleury e Afonso na seção de apresentação do livro Philippe Zarifian, *Objetivo competência: por uma nova lógica*, p. 11, em que discorreu sobre a construção de um modelo de competência no contexto brasileiro.

organizações, planejamentos esses que passaram a incluir o conceito de competências para essa área de gestão (FLEURY, 2010).

Essa tendência tem sido observada em empresas brasileiras. Focando nas no pensamento estratégico diante de novas demandas das empresas, os processos de desenvolvimento e treinamento de pessoas vêm assumindo novas configurações, originando-se o conceito central de *universidade corporativa*, como explica Fleury & Fleury (2010, p. 79-80), “o ponto-chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização”.

E, examinando sob as óticas da gestão estratégica organizacional e de recursos humanos, a temática da competência demonstra ser um dos caracteres da flexibilidade de gestão, tornando-se uma alternativa empreendedora em organizações privadas ou públicas (GUIMARÃES, 2000). Ou seja, a implementação das competências como ferramenta de gestão, nas organizações públicas, se constitui na instrumentalização, justamente, da proposta essencial do Plano Diretor de Reforma do Estado, já debatida no capítulo anterior deste artigo, de se consolidar a modalidade gerencial da Administração Pública brasileira.

Nesse sentido, a utilização da lógica da competência visa proporcionar a flexibilidade nas formas de gestão das empresas, pois, oportunamente, permite desenvoltura ao gestor tanto da esfera privada, como da pública, como afirma Guimarães (2000, p. 134):

O gestor de organizações privadas ou públicas deve ter, portanto, a *competência* para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação.

Nessa premissa, convém retomar quanto à modalidade burocrática de administração, criticada por Bresser, como anteriormente referenciada, se mostrara ineficiente para prestar os serviços públicos com qualidade, motivo pelo qual, iniciou-se a tarefa política, na década de 90, de reforma da

Administração Pública brasileira para o modelo gerencial (BRESSER, 1997) como resposta à expansão das funções econômica e sociais do Estado, dado o avanço tecnológico e à globalização ocorrentes nessa época.

Nesse contexto de carências da forma burocrática de administração, uma forma de gestão estratégica com os elementos flexibilidade e empreendedorismo passaram a ser o alvo do setor público nessa questão (BORBA, 2014), como se pode constatar no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que trata da Instituição das Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta autárquica e fundacional (BRASIL, 2006, p. 01).

Referindo-se às finalidades dessas políticas, o mencionado Decreto, no seu primeiro artigo, dispõe desta forma:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidades dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II – desenvolvimento permanente do servidor público;

III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006, p. 01).

Em sequência, o mesmo prescreve sua definição de gestão por competência:

Art. 2º Para fins deste Decreto, entende-se por:

[...]

II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006, p. 01).

Nesses dispositivos, pode-se perceber que a sua proposta é um programa político voltado para o processo de aprendizado contínuo do servidor público, bem como focada para melhoria da eficiência e eficácia do serviço público através desse aprendizado. Toma forma a intenção da administração pública em rever suas políticas tradicionais de gestão de recursos humanos

para uma moderna gestão, a qual se demonstra balizada em uma visão estratégica do Governo Federal ao promovê-la pela gestão por competências (AMARAL, 2006).

Em complemento à análise desse instrumento normativo, tornou-se marco referencial desde sua publicação em 2006 por demonstrar seu caráter inovador porque prevê que a capacitação permanente desenvolve as competências individuais e institucionais, de modo a alinhar-se aos objetivos dessa última (AMARAL, 2006).

Partindo-se dessa concepção, tem-se que a competência organizacional não consiste apenas no acúmulo das competências individuais de cada servidor, mas integra também os pressupostos de gestão organizacional e adequação da missão (ESCOLA DO GOVERNO E GESTÃO: MESA REDONDA DE 2009).

Essa noção faz com que se compreendam essas competências organizacionais como os atributos específicos de uma organização que lhe viabilizam realizar os seus objetivos estratégicos, contexto esse que se aplica ao setor público (ESCOLA DO GOVERNO E GESTÃO: MESA REDONDA DE 2009).

Sendo assim, quanto à esfera pública, às competências organizacionais transcenderiam as competências legais no momento em que a organização pública é assim constituída. Essas últimas estão regulamentadas por normativo, serão desses que irão partir as competências organizacionais para concretizarem as ações, adequando-as conforme a realidade que vai se configurando no decorrer do tempo. (ESCOLA DO GOVERNO E GESTÃO: MESA REDONDA DE 2009)

Relativa à essa conjuntura retro exposta acerca da visão estratégica da nova política que está sendo procedida pelo Governo Federal, oportunamente, importante mencionar os países como Estados Unidos, Nova Zelândia e Canadá (recentemente, também, a França), possuem sistema de serviço público descentralizado e, tradicionalmente, os projetos de capacitação de seus servidores são parte integrante do planejamento estratégico dos respectivos governos, para suas organizações (Relatório OCDE 2010).

Isso se ao fato de que os órgãos públicos desses países têm a compreensão de que as ferramentas de gestão não devem se limitar à tecnologia máxima, mas necessita realizar uma gestão estratégica que motive a gestão de recursos humanos à estratégia organizacional, o que permite uma análise geral de cada governo e suas metas (OCDE, 2010).

Pelo exposto, pode-se depreender que a administração pública brasileira está se desenvolvendo ao percorrer as mesmas vias dos países referenciados, assim como, com base no apontado pelo Relatório OCDE (2010), referente ao país: há pouca dúvida de que um melhor planejamento estratégico da força de trabalho ajudaria a melhorar a gestão de desempenho das organizações.

Em relação à busca pelo desempenho eficiente, essa não é uma preocupação recente das organizações, pois desde o início do século XX, Taylor já alertava para o fato de que era imprescindível que as empresas contassem com indivíduos eficientes, embora a oferta dos homens competentes fosse maior que a demanda.

Nesse sentido, a gestão de desempenho e a gestão de competência podem estar baseadas em uma mesma condição, conforme Brandão & Aquino (2001, p.13) “a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela”.

Esse pressuposto fundamenta o foco acertado para capacitação de servidores públicos como planejamento estratégico da administração pública para qualificação dos serviços públicos.

Em uma época, cuja principal característica são as mudanças que se processam de forma rápida e inesperada – a Era da informação - as organizações devem ser dotadas de agilidade e inovação para sustentar-se diante das ameaças e alçar-se nas oportunidades nesse ambiente turbulento configurado pela globalização da economia (CHIAVENATO, 2009).

Nessa nova Era, o recurso mais importante é o conhecimento e, nesse sentido, as pessoas passam a ser a base essencial, pois deve-se lembrar que a eficiência de uma organização diz respeito aos procedimentos que melhor utilizem os recursos dessas de modo a atingir os resultados a que se objetiva, isto é, que seja eficaz (CHIAVENATO, 2009).

Esse raciocínio é válido, da mesma forma, para gestão de pessoas das organizações públicas e essas, por lidarem com recursos dessa natureza, demandam uma atenção especial por parte de políticas estratégicas para o aprendizado e readequação permanente de acordo com as imprevisibilidades que vão surgindo. Isso cria potencial para administração pública se direcionar a ser eficiente e eficaz na prestação dos serviços coletivos.

Nessa perspectiva, a implantação da gestão por competências na esfera pública envolve desafios metodológicos, considerando que os respectivos profissionais devem estar preparados para agir e decidir diante das incertezas (AMARAL, 2006), que demanda grande responsabilidade, como já mencionado, porque implica atender ao interesse público.

Vai além: capacitar o servidor da administração pública incide em desenvolver as instituições para que essas, por sua vez, capacitem a Nação e lhe deem condições de competitividade no cenário internacional (AMARAL, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo direcionou-se a uma proposta reflexiva dos principais pressupostos históricos que teceram a configuração da conjuntura mundial que se apresenta atualmente e, por derradeiro, de como se sucedeu o processo de globalização, como forma de compreender o contexto em que a administração pública se insere, visto que é a partir da metodologia histórica que se constroem muitas teorias para aplicação a problemas contemporâneos.

Tal concepção se aplica, da mesma forma, às teorias da administração pública que balizam o Estado brasileiro. Nessa premissa, a reforma para uma administração gerencial requer mecanismos de gestão que se ajustem ao novo ordenamento global e sua dinâmica complexa, como forma de viabilizar o potencial do país para competir internacionalmente, coordenar sua economia interna, reduzir as disparidades regionais e, por consequência, promover o seu desenvolvimento econômico.

Por essa razão, este artigo não se esgota para uma única solução, mas sugere que para todo mecanismo ou teoria a serem examinados, implica

abordar o contexto histórico macroeconômico, considerando o fato de que as economias restam integradas e, por isso, toda administração estatal, através de estudos multidisciplinares, deve desenvolver análise crítica para atuação prospectiva. Dessa forma, a gestão por competências pode representar um mecanismo que responda a esse desafio estabelecido pelo cenário internacional, pois se operacionaliza pelo conhecimento e informação, considerados recursos inesgotáveis.

Em suma, com o processo de globalização, as questões de interesse público tendem a ficar gradativamente mais vulneráveis se a ênfase da administração pública se mantiver apenas na eficiência da produtividade dos serviços públicos: é necessário, também, investir em estratégias que visem desenvolver as potencialidades dos servidores do setor público para serem proficientes nesse novo cenário mercadológico, ajustando, por derradeiro, a própria máquina estatal para viabilizar os referidos serviços.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público. v. 57. n. 4. Brasília, out./dez. 2006, p. 549-563.

APRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Cadernos ENAP. Brasília, 1997.

ARGÜELLES, A. (org.). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Ciudad de México, Limusa, Noriega, 1999.

BARROS, Mariana Andrade e. *Atuação externa dos governos subnacionais: análise jurídica do caso brasileiro*. Belo Horizonte, 2009. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em Direito. Disponível em: <www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_BarrosMA_1.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J; ABBAD Gardênia da Silva e Mourão, Luciana (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40.

BORBA, Isabela Vieira. *Gestão por competências no setor público: um estudo teórico sobre a implementação e seus principais desafios*. 2014. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão do Agronegócio) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10483/9254>>. Acesso em: 07 jan. 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n. 1, p. 9-15, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T.; BORGES-ANDRADE, J. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

BRASIL. Presidência da República. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. v. 1. Brasília: MARE, Secretaria da Reforma do Estado, 1997.

_____, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, Peter (Org). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998. P. 21-38.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhard. **Reforma da administração pública e globalização**: interligação entre os eventos. Ver. Fac. Direito UFMG, Belo Horizonte, n. 56, p. 265-280, jan./jun. 2010.

CARVALHO, Antônio Ivo de. et al. *Escolas do governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2009.

CASTELLS, Manuel. Fim do milênio. *A Sociedade em rede*. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 3.). Tradução Roneide Venancio Majer; atualização para 6ª edição: Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CASTELLS, Manuel. *Fim do milênio*. Tradução Klauss Brandini Gerhardt e Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 3). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUARTE, Francisco Carlos; CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhard. *A nova administração pública no contexto da globalização*. XVII Congresso Nacional do COMPEDI. Brasília. 2008. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/09_61.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2010.

FORJAZ, Maria Cecília Spina. Globalização e crise do estado nacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 38-50, 2000.

GALVÃO, Marcos B. A. Globalização: arautos, cétricos e críticos. *Política Externa*, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 36-88, mar./abr., 1998.

GALVÃO, Marcos Bezerra Abbot. A volta da interdependência. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 jun. 2002. Caderno Opinião, Seção Tendências/Debates. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz1106200210.htm>> Acesso em: 23 dez. 2014.

GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2009.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, mai./jun., 2000.

LASTRES, H. M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. *Ciência da Informação*, 28 (1), 1999.

MARIANO, Karina Pasquariello. Globalização, integração e o estado. *Lua Nova*, São Paulo, v. 71, p. 123-168, 2007.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *O&S*, v. 13, n. 37, p. 143-160, abr./jun., 2006.

NEGRI, Antonio; KARDT, Michael. *Império*. Tradução de Berilo Vargas. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE), *Análise da avaliação da gestão de recursos humanos no Governo do Brasil: relatório OCDE 2010*. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Banco Mundial, 2010.

PAIVA, Luciana; SCOTELARO, Marina. Novos atores no sistema internacional contemporâneo: as unidades subnacionais na nova geografia econômica transnacional. *Fronteira*, Belo Horizonte, v. 9, n.17, p. 91-109, 1º sem., 2010.

PINTO, Anibal; FREDES, Carlos; MARINHO, Luiz Claudio. *Curso de Economia: elementos de teoria econômica*. Tradução de João Maia. Rio de Janeiro: Unilivros, 1983.

Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1997. O Estado num mundo em transformação. Banco Mundial, Washington. Disponível em: <www.acervo.epsjv.friocruz.br/beb/textocompleto/mfn11116>. Acesso em: 31 jan. 2015.

ROSENAU, James; CZEMPIEL, Ernst Otto (orgs). *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. 1. Ed. Brasília: UnB, 2000.

ZAFIRIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.