



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA O SERVIÇO PÚBLICO

MARISON LUIZ SOARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

marison@matrix.com.br

ALEXANDRE BARCELOS JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

alexandrebarcelosjunior@gmail.com

GIANY DO NASCIMENTO TERRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

gianyt@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo principal é abordar os conceitos de competência estabelecendo sua relevância no contexto da eficiência no serviço público. Justifica-se ainda por tecer considerações que pairam entre o entendimento sobre competência nas organizações e as competências básicas que um profissional no serviço público deve apresentar no contexto gestão pública. Pretendeu-se analisar a bibliografia disponibilizada por conceituados autores para contribuir com as especificidades propostas pela disciplina Liderança e Gestão de Equipes conduzida em um mestrado profissional de gestão pública em uma universidade federal pública. A metodologia utilizada foi coletarmos e nos basearmos pelas bibliográficas sugeridas pelos docentes que ministram as disciplinas do segundo período do mestrado profissional em gestão pública.

Palavras-chave: Competência, serviço público, eficiência, gestão por competências.

ABSTRACT

This work is the result of a literature which main objective is to address the concepts competence establishing its relevance regarding public service. It is also justified by some considerations between the understanding of competence in organizations and the basic skills that a professional in the public service shall present in the public administration context. The intention was to examine the bibliography provided by respected authors in a perspective to contribute to specific proposals for the discipline Leadership and Team Management conducted in a Professional Master in Public Management in a public federal university. The methodology used was collect the bibliographic suggested by the professors who teach the disciplines of the second period of the professional master's degree in public administration.

Keywords: competence, public service, efficiency, competency management.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo principal é abordar os conceitos de competência estabelecendo sua relevância no contexto da eficiência no serviço público. Alguns fatores a serem considerados serão o conceito de competência, um pouco sobre a noção de administração pública e por fim o que vem a ser eficiência no serviço público. Justifica-se esse trabalho por tecer considerações que pairam entre o entendimento sobre competência nas organizações e as competências básicas que um profissional no serviço público deve apresentar no contexto gestão pública. Nesse sentido, pretendeu-se analisar a bibliografia disponibilizada por autores como Zarifian (2001), Amaral (2008), Crispim e Fragnani (2010) Fleury e Fleury (2008) Jean Gadrey (2000; 2001), Di Pietro (2014) e Paludo (2013) entre outras referências para contribuirmos com as especificidades propostas pela disciplina Liderança e Gestão de Equipes conduzida em um mestrado profissional de gestão pública em uma universidade federal pública e respondermos à questão que perpassa por este trabalho que é analisarmos qual a importância da competência para o serviço público. A intenção é a de nos basearmos nos referenciais teóricos disponíveis para apresentarmos uma visão geral sobre o tema em questão.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Seguindo a metodologia da pesquisa bibliográfica organizamos este trabalho de forma a respondermos à questão levantada e na perspectiva de identificarmos a conexão entre as abordagens estabelecidas pelos autores pesquisados. Assim, a base teórica em que se apoia a investigação é ampla e os procedimentos adotados para a coleta das referências adotadas foi nos basearmos pelas bibliográficas sugeridas pelos docentes que ministram as disciplinas do segundo período do mestrado profissional em gestão pública. Foram consideradas apenas as referências pertinentes ao tema em debate.

3. O INÍCIO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA

Denhardt (2008), em seu livro *Teoria Geral de Administração Pública*, contribui para as discussões acerca do conceito de competência e lembra que ela tem suas raízes na literatura americana, europeia e francesa. Dada a importância destas literaturas para a construção do conceito, a noção de competência vem associada a um conjunto de conhecimentos e atitudes

como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. O autor afirma que a obra é uma contribuição às principais correntes de pensamento relacionadas ao desenvolvimento da administração pública. Para Denhardt o modo como pensamos nosso trabalho na administração pública e a forma como agimos faz diferença na vida do cidadão, ele ressalta que a forma como adquirimos conhecimento e usamos esse conhecimento faz uma grande diferença.

Os debates sobre competência tiveram início entre psicólogos e administradores americanos na década de 70 com David McClelland que diferenciava competência (talento natural da pessoa) de aptidão (é o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa). Na década de 80 Boyatzis caracterizou competência como um estoque de recursos que tornariam a pessoa apta ou capaz de exercer determinado trabalho. Lawler, por outro lado foi contra essa linha de raciocínio, mostrando que “trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de um organização complexa, mutável em um mundo globalizado”.

Apesar de o debate francês a respeito de competência ter nascido nos anos 70 é com Phillippe Zarifian que se pode ir além do conceito de qualificação. Zarifian foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. No Brasil as discussões ganham visibilidade no final da década de 90 onde as concepções do sociólogo Philippe Perrenoud (1999) passaram a ser aceitas. Nas palavras de Fleury e Fleury (2001),

“A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.”

Ultimamente o tema competência emerge nas discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

4. CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS

Quando se fala em competência, o primeiro significado que vem à mente é a da capacidade de alguém para realizar algo. O oposto, incompetência, além de expressar a falta de capacidade, conota pejoração. O dicionário Aurélio (2015), define a palavra competência, do *latim competentia*, como (1) a capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; (2) faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; (3) aptidão, idoneidade; (4) presunção de igualdade; (5) concorrência, confronto; (6) conflito, luta, oposição. Crispim e Fragnani (2010, p. 06), vão além desses conceitos e fazem uma diferenciação de termos comumente confundidos e tratados como sinônimos: competência (capacidades humanas), aptidão (talento natural), habilidades (demonstração de talento natural) e conhecimento (o que ela adquire ou precisa saber). Segundo esses autores, “a não diferenciação destes termos pode resultar em desvios na comunicação, na avaliação ou julgamentos, nas decisões ou ainda em processos seletivos e na promoção de pessoas”. Agregar valores, iniciativa, entendimento prático, mobilização de pessoas, caráter dinâmico são algumas das características de uma pessoa competente, apontadas por eles.

Em seus estudos, Amaral (2008, p. 03) considera a definição de competência como:

[...] o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente. Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis.

Nas organizações, competências “tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas” (HAMEL; PRAHALAD, 1990, apud AMARAL, 2008, p. 04).

Zarifian (2001), afirma que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. É ainda a “inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos

e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 187).

Zarifian (2001, apud FLEURY, FLEURY, 2001, p. 189), amplia o entendimento sobre competência nas organizações, detalhando-o em cinco conceitos:

- Competências sobre processos: conhecimentos do processo de trabalho.
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Os autores Fleury e Fleury (2001), resumem bem a relação entre indivíduo, competência e organização por meio da Figura 1:

Figura1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Esses autores apresentam as competências básicas para um profissional, expostas no Quadro 1:

Quadro 1 - Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz.
Saber mobilizar recursos	Saber julgar, escolher, decidir.

Saber comunicar	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber aprender	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber engajar-se e comprometer-se	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber assumir responsabilidades	Saber empreender, assumir riscos.
Ter visão estratégica	Comprometer-se.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

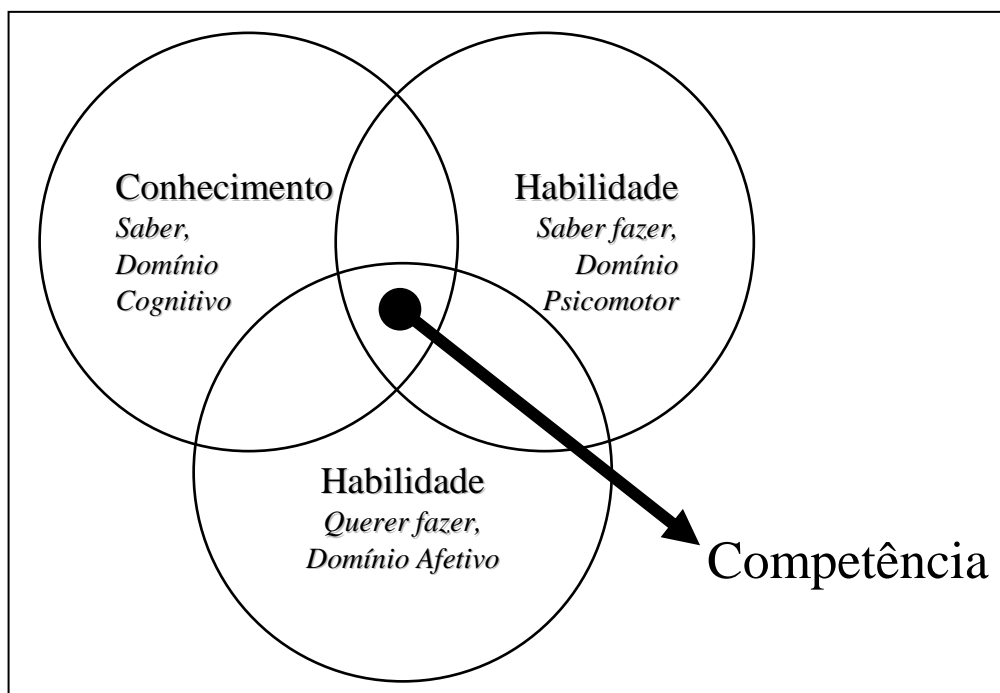
Ultimamente o tema competência emerge nas discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

De acordo com os autores Fleury e Fleury (2001), enquanto as competências organizacionais chamadas de “core competences” estão ligadas à estratégia, missão, visão e valores da empresa, as competências individuais referem-se ao domínio e à aplicação de conhecimentos e também às atitudes e comportamentos manifestos dos indivíduos no desempenho de suas funções. Ainda segundo os autores é preciso “trabalhar o conceito de competência associado à estratégia e à aprendizagem organizacional, com todo o seu potencial heurístico, procurando o diálogo entre a literatura americana e europeia”, os autores reforçam que “a noção de competência, lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo”.

Por meio desses conceitos de competências apresentados, é possível visualizar uma característica importante, implícita neles: competência interpessoal. Competência interpessoal compreende o relacionamento entre pessoas, “envolve qualidades pessoais que são adquiridas por meio de processos de aprendizado, desenvolvimento e experiências que possibilitem o cultivo das habilidades interpessoais” (CRISPIM, FRAGNANI, 2010, p. 06). “Por definição, competência interpessoal significa ter habilidade para mediar de maneira eficaz as relações entre a necessidade das pessoas e as exigências do ambiente em que estão inseridas (MOSCOVICI, 2003; RESENDE, 2003; FLEURY, 2004, apud CRISPIM, FRAGNANI, 2010, p. 09).

Um conceito amplamente difundido a respeito das competências é o famoso ideograma “CHA”, que define as três dimensões da competências: conhecimento, habilidades e atitudes. A Figura 2 ilustra bem essa teoria:

Figura 2 – Dimensões da competência



Fonte: Amaral (2008).
Adaptado pelo autor.

5. O SERVIÇO PÚBLICO

Serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, executada por outro agente (também econômico), mediante acordo prévio (HILL, 1977, p. 318). Zarifian (2001), afirma que "[...] o serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço [...]". Não podemos deixar de lembrar que o senso comum ainda nos mantém atrelados à noção de burocracia a que o serviço público nos remete. Weber (1999) argumenta que os traços característicos da burocracia revelam hierarquia nas relações de trabalho, engessam relações entre as pessoas e padronizam os processos administrativos. O autor considera que a burocracia é uma maneira de exercer o poder dentro das organizações. Enquanto leigos, quando surge em discussão o assunto em questão, entende-se que temos uma visão equivocada sobre o assunto, partindo de uma opinião formada de que no Brasil quando falamos em burocracia estamos nos referindo a um cenário negativo em relação aos processos administrativos, principalmente públicos. Nessa concepção Weber nos respalda quando

afirma que os processos administrativos possuem muitas normas que acabam por produzir esses resultados negativos, portanto não parece estarmos equivocados quando classificamos as ações administrativas públicas como lentas e ineficientes e assim “culpamos” a burocracia por isto. Igualmente, o autor expõe que apesar desta visão equivocada a importância dos profissionais gestores bem preparados é necessária para que as atividades burocráticas tenham êxito.

Jean Gadrey (2000; 2001), propõe uma definição dos serviços que dê conta desta complexidade, a qual é expressa em termos de lógicas de serviço. O ponto central do esforço de Gadrey é de conciliar, em um enunciado único, uma definição que permita diferenciar qualitativamente a produção de serviços em relação à produção de bens e a extrema diversidade existente entre os diferentes ramos de serviços. O autor sustenta que a produção de serviços pode ser qualitativamente diferenciada da produção de bens com base em dois parâmetros: de um lado, o produto do serviço em si e, de outro, a relação de serviço, isto é, o conjunto de interações formais e informais que se desenvolvem entre o produtor e o usuário do serviço. Partindo destes critérios, Gadrey propõe uma definição da produção de serviços em torno de duas situações. A primeira associada com a grande maioria dos serviços, mercantis ou não-mercantis, e a segunda abordando os serviços pessoais domésticos.

Esse autor também propõe um conceito de triangulação para expressar a definição de serviço: uma organização A, que possui ou controla uma capacidade técnica e humana (nesse caso fala-se também de competências), vende (ou propõe gratuitamente, quando se trata de serviços não comerciais) para um agente econômico B o direito de uso dessa capacidade e dessas competências por um período de tempo determinado, para produzir consequências úteis no próprio agente B, ou nos bens C que ele possui ou pelos quais é responsável (GADREY, 2001, p.33).

E quanto ao serviço público? Di Pietro (2014), sugere três critérios para trazer ao âmbito público o conceito de serviço: o critério material (atividade de interesse coletivo), o critério subjetivo (presença do Estado) e o critério formal (procedimento de direito público). A partir desses critérios, a autora aponta dois sentidos para definir serviço público: o sentido amplo e o sentido restrito.

No sentido amplo, Di Pietro resgata a fala de outros autores, nacionais e internacionais, que resume serviço público em todas as atividades executadas pelo Estado (em todos os poderes), tendo vistas à coletividade, direta ou indiretamente. Já o sentido restrito:

[...] são os conceitos que confinam o serviço público entre as atividades exercidas pela Administração Pública, com exclusão das funções legislativa e jurisdicional; e, além disso, o consideram como uma das atividades administrativas, perfeitamente distinta do poder de polícia do Estado. Parte-se da distinção entre atividade jurídica e atividade social. (DI PIETRO, 2014, p. 104)

Diante dessas análises, Di Pietro (2014) resume sua definição de serviço público em: “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

E de quem é a responsabilidade pelos serviços públicos? Conforme consta da Constituição Federal, em seu Art. 175, “incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”.

Para completar a caracterização de serviços públicos, Di Pietro (2014), resgata também as noções de princípios dos serviços públicos:

- Continuidade – o serviço público não pode ser interrompido;
- Mutabilidade do regime jurídico – adaptabilidade na prestação do serviço diante do interesse coletivo;
- Igualdade dos usuários – entende que todos os usuários do serviço público são iguais no que se refere à disponibilidade e utilização.

A Lei 8.987, de 1995, em seu Capítulo II, Art. 6º, também expõe alguns princípios para a prestação dos serviços públicos: regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas, o que define um serviço “adequado”.

Diversas outras caracterizações de definições de serviços no âmbito da administração pública são aplicadas por estudiosos da área, mas não objeto de estudo deste artigo.

6. A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Não é de hoje que a Administração Pública tem empregado esforços para estabelecer parâmetros de controle e qualidade no cumprimento de suas atividades. O Quadro 2 faz um resumo histórico desses esforços:

Quadro 2 – Programas de qualidade na administração pública federal

ANO	1991	1996	1998	1999	2005
Programa	PQP – Programa Qualidade e Produtividade na Adm. pública	PQP – Programa Qualidade e Participação	Prêmio Nacional de Qualidade (Sub-Programa)	PQSP – Programa Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Finalidade	Sensibilização e capacitação	Avaliação e premiação	Premiação	Melhorar gestão e serviços	Melhorar serviço e aumentar a competitividade
Área de atuação	Interna	Interna e Externa	Interna e Externa	Externa (Predominante)	Externa (Predominante)
FOCO	Técnicas e Ferramentas	Gestão e Resultados	Melhores práticas	Resultado e satisfação do Cidadão	Gestão por resultados orientada para o cidadão
Dimensão	Eficiência	Eficiência e Eficácia	Crítérios de Excelência do PNQ	Eficiência e Eficácia	Eficiência, eficácia e Efetividade

Fonte: Paludo (2013).

Paludo (2013) afirma que, qualidade na Administração Pública é visualizada quando há satisfação das necessidades e expectativas do “usuário-cidadão” e quando há redução de custos e melhoria de processos. Esse autor pontua, inclusive, a percepção dessa qualidade nas formas tangível (aquilo que pode ser visto, como a infraestrutura, por exemplo) e intangível (relacionamento entre servidor e usuário). “Dessa dualidade da avaliação qualitativa resulta a dificuldade em padronizar serviços e definir objetivamente indicadores de qualidade, visto que os cidadãos-clientes são diferentes e reagem de formas diferentes: o mesmo serviço pode ter qualidade para um cidadão-usuário e não ter para o outro” (PALUDO, 2013, p. 171).

Diante dessa perspectiva, percebe-se que deve haver um processo contínuo de acompanhamento dessas diferentes percepções, bem como promover a melhoria dos processos, tanto no que se refere a estrutura utilizada para a prestação dos serviços, tanto nas pessoas que o prestam. Esse último certamente representa o maior desafio, pois envolvem pessoas com histórias, experiências, objetivos de vida e **competências** diferentes.

Atualmente, tem se falado em um conceito que procura “reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo” (AMARAL, 2008, p. 04), conhecido como “Gestão por competência”.

No modelo de gestão por competência, o foco são as pessoas e seu comportamento no trabalho. E as pessoas são incentivadas a desenvolver talentos, ou por assim dizer, competências importantes para ela mesma e para a organização. É um modelo baseado na produção flexibilizada, na diversificação, na autonomia, no perfil multifuncional e na administração de carreiras. Coloca organização e pessoas em paralelo para que ambas possam trocar competências (AMARAL, 2008). O Quadro 3 resume bem os processos e características da Gestão por Competência:

Quadro 3 – Gestão de pessoas por competência

Processos	Características
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
<i>Recrutamento e Seleção</i>	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
<i>Avaliação de Desempenho</i>	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
<i>Carreira e Sucessão</i>	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
<i>Segurança e Saúde ocupacional</i>	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
<i>Relações trabalhistas</i>	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
<i>Remuneração</i>	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Fonte: Amaral (2008)

A implantação desse modelo parte dos indicadores de competências, ou seja, características dos cargos (formação necessária, nível de experiência, desafios, entre outros), que são reunidos por semelhança e traduzidos em competências. Em seguida, deve ser feito o mapeamento de competências, ou seja, explicitar as competências da organização e de seus indivíduos (AMARAL, 2008, p. 08).

Mas e quanto ao modelo tradicional de gestão, não seria suficiente? Amaral (2002), faz um quadro resumo comparando o modelo tradicional com o de competência:

Quadro 4 - Gestão tradicional versus Gestão por competências

Características distintivas		Modelo	
		Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura Organizacional		Altamente hierarquizada separação "quem pensa e quem faz".	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar – <i>empowerment</i> .
	Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
	Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
	Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
Relações de trabalho	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	Relações empregador-empregado	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
	Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Política de recursos humanos	Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque (2002).

Claro que, o modelo de Gestão por Competência não é uma fórmula matemática simples a ser aplicada em qualquer tipo de organização. É um modelo de inspiração a ser adaptado de acordo com as especificidades de cada “negócio”, de cada cultura organizacional. E quando se fala em Administração Pública, o cuidado deve ser ainda maior, visto que esse ambiente é bem diferente do âmbito privado, a começar pela forma de contratação de pessoas, passando pelo plano de carreira, sem esquecer dos objetivos, que é executar de forma eficiente e eficaz seus serviços perante seus usuários-cidadãos, sem vistas ao lucro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ambiente organizacional que comporta a atuação de um gerente/líder, executor de suas habilidades e competências interpessoais, proporciona, desenvolve e mantém um ambiente de trabalho cooperativo, no qual as opiniões são ouvidas e respeitadas; há aceitação das diferenças individuais, conjugando-se os esforços para a integração da equipe de forma a somarem-se conhecimentos e experiências, a fim de fortalecer uma cultura organizacional harmoniosa (LIMA; LEZANA, 2005; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, apud CRISPIM, FRAGNANI, 2010, p. 02).

Já a carência de competências interpessoais na figura gerencial, tem como consequência, a desintegração de esforços, desencontros na comunicação, deterioração do desempenho grupal, diminuição da produtividade e a consequente dissolução do grupo de trabalho (MOSCOVICI, 2003; RESENDE, 2003, apud CRISPIM, FRAGNANI, 2010, p. 02)

Assim, os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. (ZARIFIAN, 2001, apud AMARAL, 2008, p. 04)

Denhardt(2008) nos respalda ao dizer que para entender nossas ações precisamos entender nossas ideias e como as ideias dos outros são produzidas. Respostas certas não existem em nenhum lugar do mundo, é a maneira como você se coloca frente as teorias é que faz a diferença. A importância de se conhecer os paradigmas sociais que afetam indivíduos e consequentemente as organizações fez com que as teorias desenvolvidas ao longo dos tempos

conduzissem a sociedade à liberdade de ideias, para que pudessem viver de forma melhor. Para o autor é preciso desenvolver um entendimento das organizações públicas que nos torne capazes de integrar teoria e prática, reflexão e ação. Ainda segundo Denhardt a administração pública hoje vive problemas idênticos ao da administração privada ressaltando que a administração pública está separada dos interesses democráticos da população. Conclui-se, portanto que, conforme posto por Fleury e Fleury, entre as muitas características abordadas a competência não é inata e sim aprendida, que é constituída por conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características pessoais podendo gerar resultados e ser avaliada por outras pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY , M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federal nº 1, de 5 de janeiro de 1988. **Constituição Federal**. Brasília, DF, 5 jan. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 5 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 1995, de 13 de janeiro de 1995. **Lei Nº 8.987**. Brasília, DF, 13 jan. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm>. Acesso em: 5 jul. 2015.

CRISPIM, Ana Laura; FRAGNANI, Elisiênia Cardoso de Souza Frasson. A importância da competência interpessoal para a atuação do gerente no contexto organizacional. 2010.

DENHARDT, Robert B. **Teoria Geral de Administração Pública**. 5.ed. Tradução de Francisco Heidemann. Florianópolis: ESAG/UEDESC, 2008, cap. III

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**/Maria Sylvia Zanella Di Pietro. - . São Paulo: Atlas, v. 27, 2014.

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

HILL, T. Peter. On goods and services. **Review of income and wealth**, v. 23, n. 4, p. 315-338, 1977.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

PALUDO, Augustinho Vincente. **Administração pública**. 3ª Ed. Elsevier, 2013.

WEBER, M. C. E. **O que é a burocracia**. Conselho Federal de Administração – CFA. Disponível em <www2.cfa.org.br/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro_burocracia_diagramacao_final.pdf>. Acesso em 19.03.2015.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma lógica.** São Paulo: Atlas, v. 10, 2001.