



GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE A IMPORTÂNCIA NO SETOR PÚBLICO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO AOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS NA CIDADE DE ARAÇATUBA

COMPETENCE MANAGEMENT: A QUANTITATIVE STUDY ON THE IMPORTANCE IN THE PUBLIC SECTOR AND ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF THE POPULATION IN RELATION TO THE MUNICIPAL PUBLIC MANAGERS IN THE CITY OF ARAÇATUBA

Juliene Navas Leoni¹

Amanda Ortega Antigo²

Renan Honda³

RESUMO

A gestão de pessoas orientada por competências exerce papel extremamente importante no desenvolvimento das capacidades dos servidores dentro do setor público, a fim de garantir a produtividade bem como resultados de forma eficiente e eficaz. Este trabalho tem como objetivo apresentar a percepção da população quanto a satisfação da gestão pública municipal da cidade de Araçatuba-SP. Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa Survey, através da aplicação de questionário em um determinado grupo de pessoas. Os resultados mostraram que a amostragem da população encontra-se em sua maioria insatisfeita com a gestão pública municipal e considera que a implantação da gestão por competências em órgãos públicos municipais ocasionará um grande desenvolvimento dos servidores públicos bem como melhoria nos serviços públicos prestados.

PALAVRAS-CHAVE:Gestão por competência. Gestão Pública. Setor Público.

ABSTRACT

¹Mestre em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2014.

²Graduada em Administração, UNITOLEDO, 2016.

³Graduado em Administração, UNITOLEDO, 2016.



The management of people-oriented skills plays extremely important role in developing the capacity of servers within the public sector in order to ensure productivity and results efficiently and effectively. This paper aims to present the perception of the population regarding the satisfaction of the municipal public administration from Araçatuba-SP. For data collection was used the Survey research through a questionnaire in a certain group of people. The results showed that the sample of the population is mostly dissatisfied with the municipal public administration and considers that the implementation of management skills in municipal bodies will cause a major development of public servants as well as improvement in public services.

KEY-WORDS: *Management by competence. Public administration. Public sector.*

1 INTRODUÇÃO

Com o amplo processo de transformação que a gestão de pessoas vem passando, é notório o crescente interesse pelo tema competências no âmbito organizacional, seja por pesquisadores como por gestores na área de Recursos Humanos. De acordo com Zarifian (2001, p 68), pode-se entender por competência “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. O conceito de gestão por competências traz consigo a criação e manutenção da ideia de vantagem competitiva através do alinhamento das competências do negócio de acordo com sua estratégia organizacional, de forma que os profissionais tenham conhecimentos, habilidades e atitudes que refletirão em seu desempenho dentro da organização. (FLEURY e FERNANDES, 2007). Em síntese, entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definidos de uma forma prática como o saber, o saber fazer e o querer fazer (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

Na administração pública não é diferente. Cada vez mais se percebe a necessidade e o grande desafio de aumentar as competências e a capacidade dos gestores na gestão das políticas públicas no Brasil. De forma a garantir uma gestão eficiente, bom desempenho econômico e ampliar a competitividade do país, é de fundamental importância a construção e desenvolvimento de competências nos gestores públicos. Os municípios brasileiros vêm demandando cada vez mais a excelência na gestão pública através do desenvolvimento de competências nos gestores públicos municipais que possibilitará a melhoria do padrão de qualidade dos serviços públicos (AMARAL, 2006).



A gestão de pessoas tem papel fundamental no desenvolvimento das relações de trabalho e das capacidades dos gestores dentro do setor público, a fim de alcançar e estabelecer uma política eficiente e eficaz que procure aumentar cada vez mais a produtividade de forma que se alcance os resultados esperados e relevantes para a população. Dessa forma, é essencial a necessidade de estabelecer parâmetros de análise das estratégias que devem ser adotadas para desenvolvimento de competências dos servidores públicos municipais e qual o impacto gerado na população. Ou seja, existe uma fundamental importância da análise crítica das práticas gerencialistas no setor público através do gerenciamento por competências, as quais devem ser estabelecidas através de uma visão sistêmica do negócio, o qual pode ser definido pelas necessidades da população. (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Neste contexto, esta pesquisa tem por objetivo investigar e demonstrar a importância da gestão por competências do setor público e fazer uma análise da percepção da população relação aos gestores públicos municipais da cidade de Araçatuba-SP. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e exploratória para identificar a importância da gestão por competências no setor público municipal; analisar as variáveis e a percepção da população em relação aos servidores.

Para este fim, o presente artigo está organizado em cinco partes. A parte introdutória, a revisão bibliográfica que dará o embasamento teórico para o trabalho e a terceira parte em que são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados. Na quarta parte estão a apresentação e análise dos dados e na quinta parte as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Noção de Competência

A palavra competência é utilizada para caracterizar uma pessoa como qualificada para realizar alguma coisa. O dicionário estadunidense Webster (1981, p. 63) traz na língua inglesa como definição de competência: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". A definição genérica trazida pelo dicionário menciona dois pontos extremamente ligados à competência organizacional nos dias de hoje: conhecimento e habilidades na realização de determinada tarefa. Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury (2001) definem competência como



“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

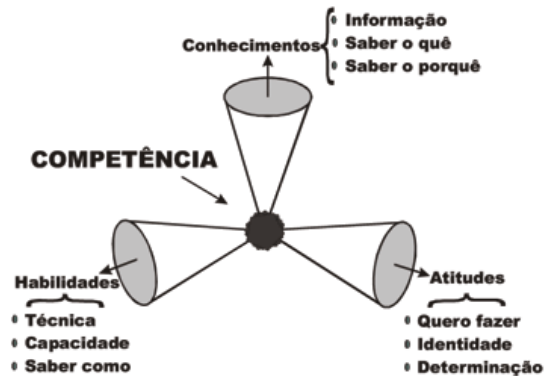
A grande maioria dos autores relacionados à competência, como Dutra, Hipólito e Silva (1998), a definem como um conjunto de qualificações que um indivíduo possui e o saber colocar em prática, ou seja, a capacidade de mobilizar as competências que possui em determinado contexto. Tratam ainda competência como a capacidade que um indivíduo possui de gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

- **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**

Conhecimentos, habilidades e atitudes são as três dimensões que compõem a definição de competência, conforme exemplificado pela Figura 1. Os conhecimentos dentro de competências podem ser definidos como as informações que um indivíduo detém sobre um determinado assunto, ou seja, é o saber. As habilidades são a parte técnica, ou seja, de que maneira o indivíduo conseguirá produzir resultados com o conhecimento que possui. Nessa perspectiva, o conceito de habilidades diz respeito ao indivíduo conseguir produzir algo efetivamente, é o saber fazer. As atitudes, por sua vez, são as iniciativas do indivíduo. As atitudes estão ligadas à premissa do querer fazer, à ação, ou seja, é o interesse que o indivíduo tem em mobilizar seus conhecimentos e habilidades a fim de atingir resultados satisfatórios. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).



FIGURA 1 – As três dimensões de competência.



Fonte: DURAND, T., 2000. p. 84-102

De acordo com a Figura 1, pode-se brevemente explicar competência como a união de conhecimentos (informação; saber o quê, saber o porquê), habilidades (técnica; capacidade; saber como) e atitudes (querer fazer; identidade; determinação). Ou seja, o indivíduo possui competências a partir da união e desenvolvimento de informações e conhecimento, de técnicas de como fazer e atitudes para colocar em prática e mobilizar ações que gerem resultados e agreguem valor.

- **Gestão Por Competência**

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências tem como objetivo orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos níveis individual, grupal e organizacional as competências necessárias para se atingir os resultados esperados.

A gestão por competências pode ser entendida como uma teoria que garante que certos atributos organizacionais são fatores que levam a empresa a obter sucesso com relação aos seus concorrentes. Parte-se de um pressuposto de que o domínio destes atributos garante que a empresa consiga vantagem competitiva no mercado. A gestão por competências é considerada como uma gestão estratégica de recursos humanos, contribuindo para gerar vantagem competitiva através do desenvolvimento de habilidades, geração de conhecimento e por todos os aspectos comportamentais, de forma a se alcançar o desenvolvimento das competências. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).



A fim de se garantir a eficácia da gestão por competências, a implantação da mesma passa por alguns processos, de forma a planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias de acordo com a estratégia do negócio. É necessário que a organização estabeleça objetivos e metas a serem alcançados de acordo com a estratégia da empresa e realize uma análise e identificação do *gap* (lacuna) a ser preenchido com as competências julgadas necessárias para que se consiga atingir os objetivos e metas predefinidos, além da análise das competências internas disponíveis na organização. Os próximos passos a serem seguidos são compostos pelo planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, atitudes que auxiliarão a minimizar a lacuna identificada. A fim de se atingir os resultados esperados, utiliza-se diversas ferramentas de recursos humanos, entre os quais compreende-se o recrutamento e seleção (interna e externa), treinamento e desenvolvimento e a gestão e análise de desempenhos. Nesse sentido, a gestão por competências alinha as competências do negócio e dos indivíduos que a compõem a fim de atingir os resultados e a estratégia da organização (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

2.2 Avaliação por Competência

Cada vez mais as empresas se deparam com a necessidade de captar e reter talentos, ou seja, colaboradores com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de obter resultados de acordo com as estratégias organizacionais definidas. Dessa maneira, a utilização de práticas da Gestão de Recursos Humanos torna-se indispensável para identificação e desenvolvimento de competências necessárias alinhadas às estratégias organizacionais. A avaliação por competência é uma das ferramentas mais importantes em gestão de pessoas, uma vez que objetiva realizar a análise do desempenho dos colaboradores, seja individualmente como por equipe (CRAIDE e ANTUNES, 2004).

É através da avaliação de desempenho por competência que se pode analisar e diagnosticar quais são as competências que precisam de aprimoramento, diagnóstico este realizado através das competências definidas anteriormente ao cargo e competências essenciais do negócio. Ou seja, a avaliação por competência leva em conta a política de pessoal e as competências dos cargos envolvidos a fim de se verificar se o colaborador está de acordo com os critérios analisados e identificar quais são os pontos a serem aprimorados e desenvolvidos.



Dessa maneira, a avaliação por competências pode ser entendida como a ferramenta que tem por premissa melhorar a performance e desempenho dos colaboradores de maneira a se atingir os resultados esperados (RANGEL, 2015).

2.3 Importância de treinamento e desenvolvimento (T&D)

De acordo com Hinrichs (1976), “treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”. Ou seja, o treinamento ganha uma definição de um processo sistemático, o qual é conduzido pela organização, e tem como objetivo auxiliar o indivíduo na busca e obtenção da aprendizagem de comportamentos, habilidades e conhecimentos que agregarão valor às atividades desempenhadas pelo colaborador. O treinamento é a forma como a organização aplicará o ensino para que o colaborador desenvolva a aprendizagem (ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2009).

O desenvolvimento, por sua vez, é definido como um termo de maior abrangência, incluindo ações dentro da organização que estimulam o crescimento pessoal bem como profissional do colaborador. Para que ocorra de fato o desenvolvimento, é necessário que o indivíduo se encontre motivado para a aprendizagem e perceba a possibilidade de crescimento humano (NADLER, 1984).

Cada vez mais se exige o desenvolvimento de conhecimentos nos indivíduos. No âmbito organizacional, é necessário que as pessoas tenham informações precisas que auxiliarão na tomada de decisões, em se manter uma equipe competente e capaz, a se atentar as mudanças que o mercado traz bem como no próprio desempenho organizacional, atingindo assim a excelência de acordo com as estratégias definidas para o negócio. O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional, onde auxilia na identificação de talentos, nas necessidades de treinamento, no desenvolvimento dos colaboradores bem como a fomentar a aplicação de avaliações (REICHEL, 2008).

Envolvido por etapas para realização, o Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta composta pela identificação da necessidade de treinamento, seleção de prioridades e definição de temas, elaboração e aprovação do treinamento, aplicação do treinamento e



monitoração e acompanhamento dos resultados, os quais ocorrem em um ciclo contínuo conforme mostra a figura 2:

FIGURA 2 – As etapas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).



Fonte: SANTOS, J. 2013.

De acordo com a Figura 2, pode-se verificar a existência de um ciclo contínuo, onde é realizado um planejamento estratégico para aplicação do treinamento, sendo este específico para a área em questão, sua própria aplicação e a avaliação e acompanhamento dos resultados, de maneira que seja possível verificar a ocorrência do aprendizado e consequente desenvolvimento por parte do indivíduo. Dessa forma, o investimento em Treinamento e Desenvolvimento torna-se um processo contínuo a fim de se garantir o desenvolvimento do colaborador bem como os resultados positivos para a organização (ANDRADE e CASTRO, 1996).

2.4 A Administração Pública Municipal e os Novos Desafios a Serem Enfrentados

A Administração Pública funciona como uma conexão entre as decisões do governo e o interesse público e coletivo, a fim de garantir os direitos de todos os cidadãos e não seja infringido o interesse da população. Ou seja, a Administração Pública Municipal garantirá o



cumprimento das obrigações garantindo que se atinja as expectativas do interesse público e coletivo (SOUZA, 2012).

Cada vez mais a administração pública tem novos desafios a serem enfrentados através da modernização da gestão e o processo democrático brasileiro, o qual está cada vez mais consolidado. O gestor público municipal enfrenta desafios que surgiram com a grande necessidade que a população tem no atendimento das suas necessidades. Dessa maneira, o gestor público municipal deve estabelecer estratégias de desenvolvimento reforçando suas potencialidades e realizando a melhoria contínua de fatores que poderão realizar o desenvolvimento sustentável organizacional, a fim de atingir o interesse público e suprir as necessidades da população. É necessário que o gestor público municipal dê conta da complexidade da administração e garanta o desenvolvimento das competências básicas exigidas pela gestão pública, assegurando a qualidade dos serviços ofertados à população. A fim de conseguir assegurar o desenvolvimento da qualidade dos serviços, é necessário a formação de uma equipe de gestores que tenham o desenvolvimento de competências e capacidades para lidar com as pessoas e garantir o crescimento sustentável (ALMEIDA, 2013).

2.5 A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

Grandes mudanças nas necessidades da população e no aparelho da Administração Pública Municipal requerem servidores públicos preparados para enfrentar os desafios. Cada vez mais as demandas dos cidadãos aumentam e a necessidade de profissionais com perfis que tenham as competências essenciais para o cargo é de extrema importância. No setor público municipal, em sua grande maioria, a área de Recursos Humanos continua limitada e conhecida como “departamento pessoal”, assumindo somente as funções de processamento de tarefas rotineiras e proposição de leis, regras e outros regulamentos. Ou seja, a função que o setor de Recursos Humanos importantemente pode desempenhar no órgão público para garantir a motivação e melhoria de desempenho dos servidores não está sendo posta em prática. A administração pública necessita de uma modernização a fim de se realizar uma gestão estratégica e garantir o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes em servidores. É necessário que sejam implantadas diretrizes claras para as políticas de recursos humanos e aprimoramento através da utilização de ferramentas de Recursos Humanos



permitindo uma melhor adequação do perfil do servidor público e o desenvolvimento, de modo que se alcance resultados significativos para a organização e a população (MARCONI, 2005).

3 METODOLOGIA

Este estudo tratou-se de uma pesquisa quantitativa que utiliza para a coleta de dados a pesquisa *Survey*. Tal metodologia é muito utilizada nas mais diversas áreas da administração, tais como economia, finanças, recursos humanos, marketing, produção, entre outras. Recebe a conceituação por alguns autores como uma maneira de coleta de dados e/ou informações sobre particulares, opiniões ou ações de um determinado grupo de pessoas, sendo estas representantes de uma determinada população. Dado a facilidade de coleta de informações, rapidez e baixo custo, optou-se pela pesquisa *Survey* para coleta de dados a ser consultado.

Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa quantitativa com aplicação de questionário em um determinado grupo de pessoas graduandas ou graduadas em cursos na área de negócios e exatas da cidade de Araçatuba-SP para que se possa realizar a análise da percepção da população quanto a gestão pública municipal na região.

O questionário aplicado foi construído com questões fechadas e algumas utilizando a escala likert para identificação do nível de satisfação da população quanto a gestão pública municipal bem como a importância dada para a implantação da gestão por competência em órgãos públicos.

Em relação ao tamanho da amostra, 55 pessoas participaram da coleta de dados respondendo às questões propostas e auxiliando na obtenção dos resultados e análise das variáveis para o tema de gestão por competências em órgãos públicos. O tamanho da amostra foi calculado de acordo com Hair et. al (2009), os quais sugerem que é essencial definir o tamanho correto da amostra de acordo com as variáveis, onde a razão entre o número de casos existentes e o número das variáveis independentes não pode ser menor do que cinco, ou seja para cada variável independente é necessário que exista ao menos cinco casos existentes.

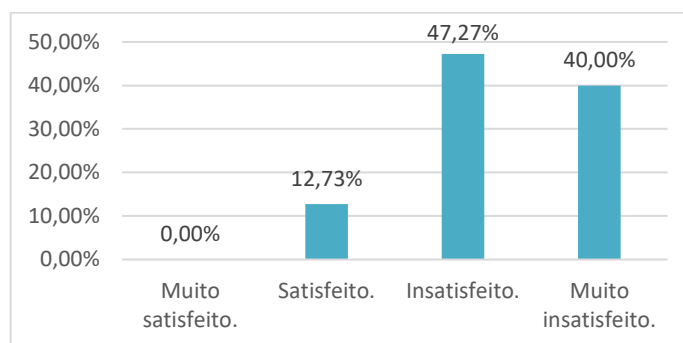
4 ANÁLISE DE DADOS



O presente tópico trata da análise de dados e discussão de resultados, estes coletados através da pesquisa documental e do questionário. A partir dos dados obtidos, foi possível verificar que 54,55% do total foram mulheres respondentes e 45,45%, homens. As idades variaram entre 18 à 55 anos, onde a maioria das pessoas que responderam ao questionário têm a faixa etária entre 18 e 25 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 56,36% das pessoas que responderam ao questionário estão cursando o ensino superior, 30,91% têm ensino superior completo, enquanto as pessoas que possuem pós-graduação são 12,73% do total e 0% possuem mestrado e/ou doutorado.

A questão 5 do questionário aplicado, trata o grau de satisfação que o indivíduo possui quanto a gestão pública municipal. Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos entrevistados estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a mesma, sendo os resultados percentuais destes respectivamente 47,27% e 40%. As opções satisfeito e muito satisfeito apresentaram resultados percentuais respectivamente em 12,73% e 0%, verificando-se a importância e necessidade de melhorias no setor público. De acordo com os dados obtidos na questão, foi possível a elaboração do gráfico 1 indicando os resultados percentuais.

Gráfico 1 - Grau de satisfação quanto a gestão pública municipal



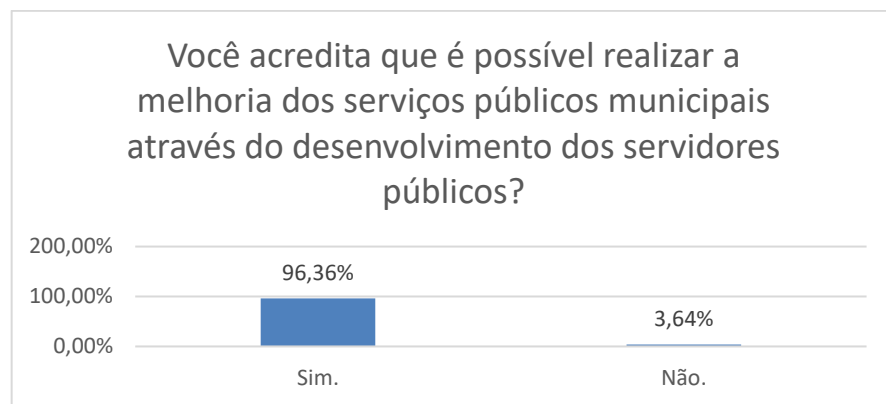
Fonte: dados dos autores.

As questões 6 e 7 indagam sobre a crença ou não da população quanto a possibilidade da melhoria dos serviços públicos por meio do desenvolvimento dos servidores públicos e a obtenção da excelência e qualidade dos serviços públicos através da implantação de boas práticas de gestão de recursos humanos. Analisando os dados, foi possível perceber um retorno positivo, ou seja, a quantidade em percentual de pessoas que acreditam que é possível a melhoria dos serviços públicos são, respectivamente, 96,36% e 92,73%, como ilustra os



Gráficos 2 e 3 que seguem. Verifica-se a necessidade da implantação de diretrizes claras para as políticas de recursos humanos permitindo um desenvolvimento do servidor público, de modo que se alcance resultados significativos para a organização e a população, de acordo com Marconi, (2005).

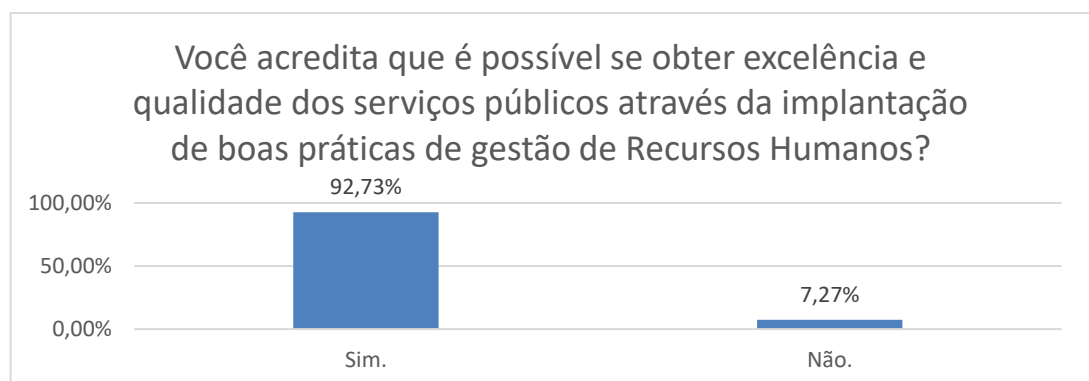
Gráfico 2 – Possibilidade de realização de melhoria dos serviços públicos municipais através do desenvolvimento dos servidores públicos



Fonte: Dados dos autores.

Verifica-se, portanto, que a maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa acreditam que realmente é possível realizar a melhoria dos serviços públicos municipais através do desenvolvimento dos servidores públicos, desenvolvimento este atrelado à implantação de boas práticas de gestão de recursos humanos.

Gráfico 3 – Possibilidade da obtenção da excelência e qualidade dos serviços públicos através da implantação de boas práticas de gestão de recursos humanos

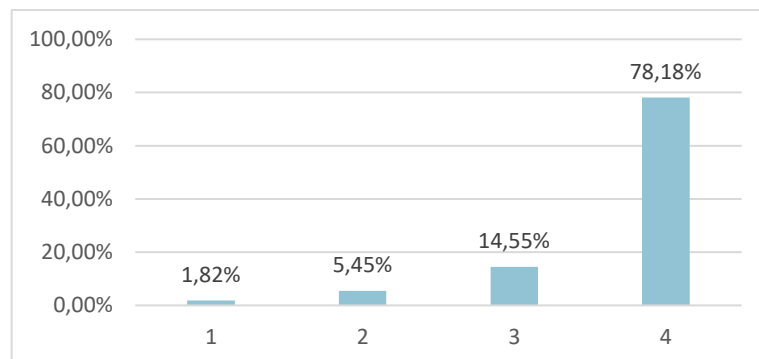


Fonte: Dados dos autores.



De acordo com Souza, (2012), a Administração Pública Municipal deve garantir o cumprimento das obrigações e atingir as expectativas do interesse público e coletivo. A fim de obter tal cumprimento e de acordo com os resultados obtidos através da análise da população quanto a gestão pública municipal, é de grande importância a implantação da gestão por competência em um órgão público municipal, a qual é definida por Brandão e Guimarães, (2001), como a uma gestão estratégica de recursos humanos que contribui para alcançar vantagem competitiva através do desenvolvimento de habilidades, geração de conhecimento e atitudes, a fim de se alcançar o desenvolvimento das competências do indivíduo. Segue gráfico 4, o qual mostra o resultado percentual de indivíduos que consideram importante a implantação da gestão por competência em um órgão público municipal a fim de garantir o desenvolvimento das competências dos servidores. Quanto mais perto de 4, maior a importância; quanto mais perto de 1, menor a importância.

Gráfico 4 – Importância da implantação da gestão por competência em órgãos públicos



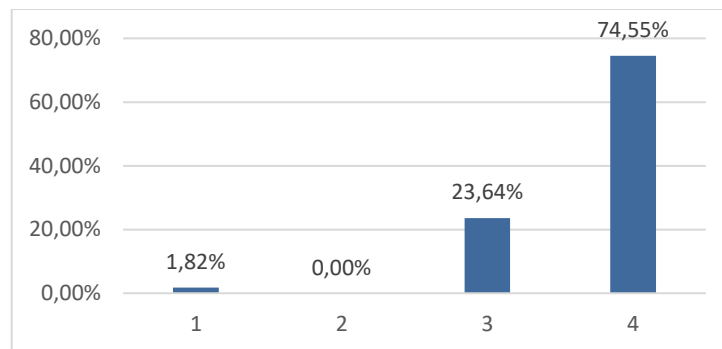
Fonte: Dados dos autores.

De acordo com Craide e Antunes, (2004), uma das ferramentas mais importantes em gestão de pessoas é a avaliação de desempenho por competências, a qual objetiva realizar a análise do desempenho dos colaboradores seja individualmente como por equipe, atingindo assim resultados importantes para a realização do desenvolvimento do indivíduo e/ou da equipe. Através do estudo, foi possível identificar que a maioria das pessoas consideram grande a importância da utilização da Avaliação de Desempenho, ocasionando uma consequente melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados. Através do gráfico 5, pode-se verificar



o grau de importância que os indivíduos atribuíram. Quanto mais perto de 4, maior a importância; quanto mais perto de 1, menor a importância.

Gráfico 5 – Importância de: Utilização da Avaliação de Desempenho e feedback para os gestores, de forma que seja apresentado o que deve ser desenvolvido de acordo com o interesse público

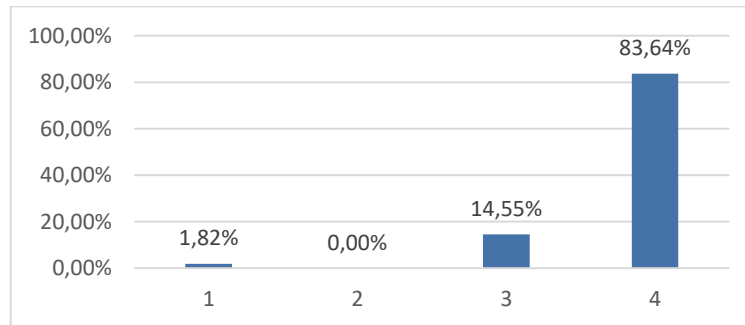


Fonte: Dados dos autores.

A implementação de um plano de Treinamento e Desenvolvimento é uma importante tarefa decorrente da análise dos resultados da Avaliação de Desempenho. Conforme conceitua Andrade e Castro, (1996), o Treinamento e Desenvolvimento possibilita um desenvolvimento estratégico para a organização e para o indivíduo, uma vez que é possível garantir o crescimento profissional na carreira do mesmo identificando e superando os *gaps* (lacunas a serem preenchidas) na execução de suas tarefas e processos bem como garantir o aumento da eficiência e produtividade. Os gráficos 6 e 7 demonstram os resultados coletados sobre a importância de se manter uma constante atualização e qualificação profissional dos servidores e a importância de treinamentos e condições para desenvolvimento de capacidades como fatores que aumentam a produtividade, criatividade e inovação para realização de uma boa gestão municipal.

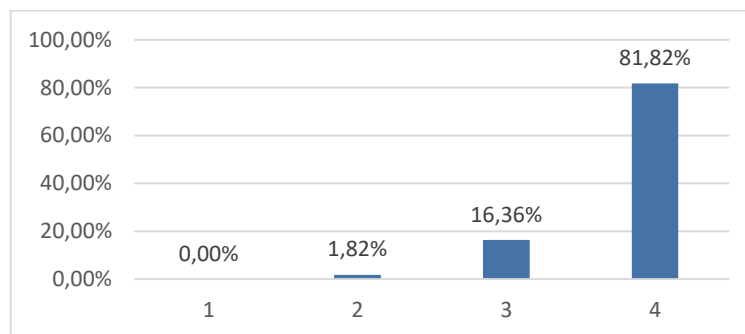


Gráfico 6–Importância de constante atualização e qualificação profissional



Fonte: Dados dos autores.

Gráfico 7 – Importância de Treinamentos e condições para desenvolvimento de capacidades como fatores que aumentam a produtividade, criatividade e inovação para realizar uma boa gestão municipal

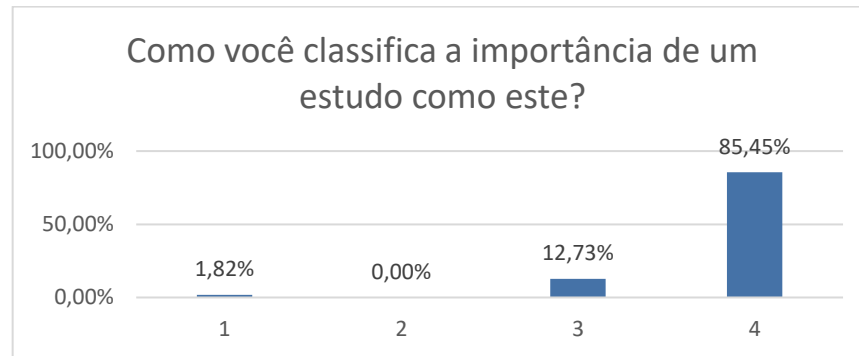


Fonte: Dados dos autores.

Dos indivíduos que participaram da pesquisa e responderam o questionário, 85,45% avaliou a importância de um estudo como este, que sugere a implantação da gestão por competências em órgãos públicos municipais, como muito importante, 12,73% indicaram como importante e 1,83% como sem importância. Através do Gráfico 8 é possível visualizar a porcentagem das respostas.



Gráfico 8 – Importância de um estudo sobre a gestão por competência em órgãos públicos municipais



Fonte: Dados dos autores.

As questões 5 e 8 apresentam uma forte correlação entre si. São elas, respectivamente, “Grau de satisfação quanto a gestão pública municipal da cidade onde reside.” e “Importância de: Implantação da Gestão por Competências em um órgão público municipal.” Através do cálculo de correlação, foi possível identificar que caso ocorra alteração em uma delas, a outra, por correlação, sofrerá alteração também, uma vez que são fortemente ligadas entre si. Ou seja, uma vez que o grau de satisfação quanto a gestão pública municipal sofrer alteração, por consequência, o grau de importância dado para a implantação da gestão por competências em um órgão público municipal também alterar-se-á. Por exemplo, de acordo com a análise feita, caso a seja feita a implantação da gestão por competência no órgão público municipal de acordo com os requisitos para tal, logo, a satisfação da população quanto a gestão pública municipal sofrerá alteração. A tabela 1 apresenta o cálculo e resultado da correlação.

Tabela 1 – Correlação entre as questões 5 e 8

Correlação entre 5 e 8						
X_i	y_i	$x_i.y_i$	$x_i.x_i$	$y_i.y_i$		
0	1	0	0	1	1	1675
7	3	21	49	9	1	2907,222
26	8	208	676	64	1	
22	43	946	484	1849	1	0,576151
55	55	1175	1209	1923	4	57,62%



Fonte: Dados dos autores.

O cálculo de correlação entre as questões 10 e 13 demonstra também que as mesmas têm um alto grau de correlação entre si. As questões são: “Importância de: Constante atualização e qualificação profissional.” e “Importância de: Treinamentos e condições para desenvolvimento de capacidades como fatores que aumentam a produtividade, criatividade e inovação para realizar uma boa gestão municipal.”, onde falam sobre a importância de ocorrer qualificação profissional e treinamentos para que aconteça o desenvolvimento do servidor e consequente melhoria na gestão pública municipal. Ou seja, uma vez que há alteração na constante atualização e qualificação profissional do servidor público, a importância dada para treinamentos e condições para desenvolvimento de capacidades como fatores que aumentam a produtividade, criatividade e inovação consequentemente terão alteração em sua análise. A tabela 2 apresenta mostra de fato como as questões estão com uma forte correlação entre si.

Tabela 2 – Correlação entre as questões 10 e 13

Correlação entre 10 e 13						
Xi	yi	xi.yi	xi.xi	yi.yi		
1	0	0	1	0	1	5543
0	1	0	0	1	1	5549,027
8	9	72	64	81	1	
46	45	2070	2116	2025	1	0,998914
55	55	2142	2181	2107	4	0,998914

Fonte: Dados dos autores.

5 CONCLUSÃO

Através análise das variáveis, esta pesquisa investigou e demonstrou a importância da gestão por competências do setor público através da análise da percepção da população em relação aos gestores públicos municipais da cidade de Araçatuba-SP. Conclui-se que a maioria da população encontra-se insatisfeita com a gestão pública municipal e com o atual formato de gestão de recursos humanos utilizados no setor público, fator este que está diretamente ligado



ao desenvolvimento do servidor público e consequente atuação na prestação de serviços à população.

Portanto, é-se levado a concluir que a aplicação da gestão por competências no setor público municipal é fator que poderá auxiliar na obtenção de excelência e qualidade dos serviços públicos, uma vez que a implantação de boas práticas de recursos humanos em um órgão público municipal proporcionará um grande desenvolvimento para o servidor. De acordo com o que foi analisado, a criação de plano de Treinamento e Desenvolvimento é um fator que aumentará a produtividade, criatividade e inovação com uma consequente melhoria na gestão pública municipal, uma vez que os servidores terão as competências necessárias para o cargo bem como realização das tarefas e prestação dos serviços públicos. A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante que auxiliará na verificação do desenvolvimento obtido pelo servidor e quais são as melhorias a serem realizadas. Dessa forma, implantação da gestão por competências em um órgão público municipal garantirá o desenvolvimento dos servidores públicos municipais, possibilitará uma boa gestão do órgão público bem como dos serviços públicos prestados à população, com consequente melhoria e aumento da satisfação dos munícipes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. C.; **PERFIL DO SERVIDOR PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus.** 2013. Disponível em: <http://www1.ufrb.edu.br/gestaopublica/images/phocadownload/tcc_concluido_20131/DE%20ALMEIDA%20Perfil%20do%20servidor%20pblico%20na%20gesto%20municipal.pdf> acesso em: 17/08/2016.

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>> Acesso em: 03/04/2016.

ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=3WOBj0WiAH8C&pg=PA140&lpg=PA140&dq=Bastos+\(1991\),&source=bl&ots=_RsNP89NfF&sig=TaZqgB6](https://books.google.com.br/books?id=3WOBj0WiAH8C&pg=PA140&lpg=PA140&dq=Bastos+(1991),&source=bl&ots=_RsNP89NfF&sig=TaZqgB6)



[gnfv5WNCbHKwi0PgGAXc&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiC8fjlvenOAhXQqZAKHT2TCM4Q6AEIMzAD#v=onepage&q=Bastos%20\(1991\)%2C&f=false](http://www.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cientificas.pdf) Acesso em: 03/09/2016.

ANDRADE, J. E. B.; CASTRO, G. A. O; **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas.** 1996. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cientificas.pdf Acesso em: 31/08/2016.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan/mar. 2001.
CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D.; **AValiação de competências 360°: OS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS.** 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19878/000448753.pdf?sequence=1> > Acesso em: 19/08/2016.

DURAND, T. **L'alchimie de l'compétence.** *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan/fev. 2000.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FLEURY, M. T.; FERNANDES, B. H. R. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema.** 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676/2041> > Acesso em: 04/04/2016.

FREURY, M. T; FLEURY A. **Construindo o conceito de competência.** 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552001000500010&script=sci_arttext > Acesso em: 25/04/2016.

GUIMARÃES, S. **Etapas para necessidade de um treinamento.** 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/4687/definicao-das-necessidades-de-treinamento.html>. Acesso em: 03/09/2016.

HAIR Jr., Joseph; ANDERSON, Ralph; TATHAM, Ronald; BLACK, Willian (2009), **Multivariate data analysis.** 17ª Edição. PrenticeHall.



HINRICHS, John R. **Personal Training**. In: **Dunnette, Marvim D.** (Ong) Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago randMenallyCollege, 1976.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. 2005. Disponível

em: [http://www.academia.edu/4712624/MARCONI N. . Pol%C3%ADticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor P%C3%BAblico. In Evelyn Levy Pedro An%C3%ADbal Drago. Org. . Gest%C3%A3o P%C3%BAblica no Brasil Contempor%C3%A2neo. Gest%C3%A3o P%C3%BAblica no Brasil Contempor%C3%A2neo. 1ed.S%C3%A3o Paulo Edi%C3%A7%C3%B5es Fundap 2005](http://www.academia.edu/4712624/MARCONI_N._.Pol%C3%ADticas_Integradas_de_Recursos_Humanos_para_o_Setor_P%C3%BAblico.In_Evelyn_Levy_Pedro_An%C3%ADbal_Drago.Org._.Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica_no_Brasil_Contempor%C3%A2neo.Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica_no_Brasil_Contempor%C3%A2neo.1ed.S%C3%A3o_Paulo_Edi%C3%A7%C3%B5es_Fundap_2005) Acesso em: 20/08/2016.

NADLER, L (ed.).The handbook of human resources development. New York: Wiley, 1a. Edição, 1984.

RANGEL, A. **3 métodos para avaliar o desempenho de funcionários**. 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-metodos-para-avaliar-o-desempenho-de-funcionarios> > acesso em:18/08/2016.

RAUPP, D. F. R.; PEGORINI. G.; BECKER. G V.; RUAS. R.L. **Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional:A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais**. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es218.pdf>Acesso em: 04/05/2016.

REICHEL, H; **Planejamento estratégico e o treinamento e desenvolvimento de pessoas**. 2008. Disponível em:https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YqT8TuKtidUC&oi=fnd&pg=PP14&dq=treinamento+e+desenvolvimento&ots=6nhTlyr85_&sig=VtrIUUcuvqp4B9GYby3B8Ksv8zU#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false Acesso em: 30/08/2016.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Classificando as competências**. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-ascompetencias.%20html#>> Acesso em: 10/05/2016.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2005.



SANTOS, Jeogen. **Etapas para necessidade de um treinamento - Treinamento e Desenvolvimento para o dia 29-08-2013: Definição das necessidades de treinamento.** Disponível em: <<http://jeogensantos.blogspot.com.br/2013/08/etapas-para-necessidade-de-um.html>>. Acesso em: 31/08/2016.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1614/Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%C3%ABlico%20e%20a%20reprodu%C3%A7%C3%A3o%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 03/04/2016.

SOUZA, S. M. **GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DIAGNÓSTICO E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.** 2012. Disponível em: http://www.cariacica.es.gov.br/wp-content/uploads/2014/05/Agenda_GestaoPublica.pdf acesso em: 17/08/2016.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged.** Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, P. **Objectifcompétence.** Paris: Liaisons, 1999.

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