



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO E EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ROSA MARIA DO NASCIMENTO COURA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA GERÊNCIA DO SEGUNDO
NÚCLEO REGIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA
DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2015**

ROSA MARIA DO NASCIMENTO COURA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA GERÊNCIA DO SEGUNDO
NÚCLEO REGIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA
DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Área de concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Edilon Mendes

**JOÃO PESSOA
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C858g Coura, Rosa Maria Do Nascimento
Gestão por competência na gerência do Segundo Núcleo
Regional da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba
[manuscrito] / Rosa Maria do Nascimento Coura. - 2015.
43 p. : il.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da
Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à
Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Ms. Edilon Mendes, PROEAD".

1. Gestão por competência. 2. Aplicabilidade da Gestão. 3.
Qualificação Profissional.. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

ROSA MARIA DO NASCIMENTO COURA

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA GERÊNCIA DO SEGUNDO NÚCLEO REGIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Área de concentração: Gestão Pública.

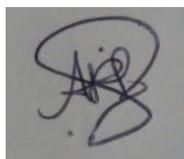
Orientador: Prof. Me. Edilon Mendes Nunes

Aprovada em: 27/03/2015.

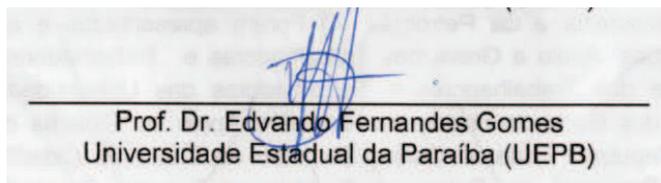
BANCA EXAMINADORA

Edilon Mendes Nunes.

Prof. Me. Edilon Mendes Nunes (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Aline Poggi Lins de Lima
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Edvando Fernandes Gomes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

JOÃO PESSOA
2015

A minha mãe (*in memoriam*), pela dedicação,
amor e zelo enquanto aqui esteve, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por me conceder a benção de estar concluindo mais esta etapa em minha vida acadêmica.

A minha mãe (*in memoriam*), que embora fisicamente ausente, sento sua presença ao meu lado, dando-me força.

Aos meus filhos, Allan Marcose e Rayssa Myllanna. Ao meu noivo, Juscimar Cordeiro pelo apoio incondicional, compreensão e força.

À avó dos meus filhos, dona Augusta. Aos meus ex-cunhados Valdez, Glória e Vamires Pacífico, pela acolhida e apoio quando precisei.

Ao amigo Fred Bessa, que na hora em que passei por momentos difíceis esteve ao meu lado me dando todo apoio.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, em especial, ao meu Tutor e orientador Edilon Mendes Nunes, que contribuiu ao longo desse tempo, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários biblioteca da UEPB, pela presteza e atendimento quando precisei.

Aos colegas de turma, em especial Tibério Rômulo Batinga, pelos momentos de amizade e apoio.

“Se você não está cometendo erros, você não está assumindo riscos, e isso significa que não está indo a lugar algum.”

John W. Holf Jr.

RESUMO

Com as constantes mudanças no cenário organizacional intensificadas pelo processo de globalização e as novas relações de trabalho, as empresas sentem a necessidade de ajustamento em seus processos para se tornarem competitivas no mercado. O setor público não fica fora disso, pois se observa investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencial, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço e descentralização. A implantação do modelo de Gestão por Competências nos últimos anos vem surgindo como aparato para a adequação do desenvolvimento empresarial e na capacitação do indivíduo para buscar a eficiência do desempenho de suas atribuições no trabalho e na eficácia da obtenção da qualidade na prestação de serviços no setor público. Para a aplicação deste método de gestão, torna-se necessário a mensuração e captação das competências constituídas na instituição, o desenvolvimento e avaliação do profissional e o plano de remuneração. A Gestão por Competências tem o objetivo de aumentar o desempenho organizacional, aprimorar o conhecimento das pessoas no ambiente de trabalho para gerar os resultados esperados para a instituição. Este trabalho tem como objetivo geral analisar o modelo vigente de gestão na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. Como objetivos específicos, tem-se: identificar os principais entraves à implementação da Gestão por competências no setor público; conceituar gestão por competências; verificar a evolução da gestão por competências no âmbito organizacional; estudar a aplicabilidade da gestão por competências e apresentar as contribuições da gestão por competências para a SER. Trata-se de um estudo bibliográfico e documental e de uma pesquisa aplicada ao caso da Gerência do Segundo Núcleo Regional da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. A pesquisa tem cunho quantitativo e caráter descritivo. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, que foram aplicados junto ao Gerente e Subgerente Regional do Segundo Núcleo, aos coletores das sete coletorias estaduais (Araruna, Areia, Belém, Cuité, Guarabira, Picuí e Solânea), bem como com todos os demais funcionários, inclusive os terceirizados. Conclui-se que a implementação de uma gestão por competência qualifica os profissionais para o desempenho das funções de trabalho, auxilia nas discrepâncias do processo produtivo e adequa o plano de cargos e salários aos interesses de todos envolvidos.

Palavras-chave: Gestão por Competências; aplicabilidade; implementação.

ABSTRACT

With the constant changes in the organizational setting enhanced by the process of globalization and the new labor relations, companies feel the need to adjust its processes to become competitive in the market. The public sector does not get out of it, as is observed investments in migrating from a bureaucratic model to a managerial model, with values related to productivity, service orientation and decentralization. The implementation of the Skills Management model in recent years has emerged as apparatus for the adequacy of enterprise development and empowerment of the individual to seek efficiency of performance of their duties at work and the efficiency of achieving quality in service delivery in the sector public. For the application of this method of management, it is necessary to measure and capture of powers established in the institution, the development and evaluation of the professional and the compensation plan. The Management Skills aims to increase organizational performance, improve knowledge of people in the workplace to generate the expected results for the institution. This work has as main objective to analyze the current model of management in the secretary of state revenue. The specific objectives, we have: identify the main obstacles to the implementation of the Competence Management in the public sector; conceptualize management skills; check the development of management skills in the organizational context; study the applicability of the management skills and present the contributions of management skills to BE. This is a bibliographical and documentary study and research applied to the case of the Second Regional Management Unit of the Secretary of State of Paraíba Revenue. Research has quantitative nature and descriptive. Primary data were obtained through questionnaires, which were applied by the Managers of the Second Regional Center, to collectors of seven state public department (Araruna, Sand, Belém, Cuité, Guarabira, Picuí and Solânia), as well as all other employees, including contractors. It is concluded that the implementation of a competency-based management qualifies professionals to perform the job functions, assists in the discrepancies of the production process and adjusts the plan for jobs and wages to the interests of all involved.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Características da gestão e depoimentos na cultura brasileira	19
Figura 2 –	Pirâmide das necessidades humanas de Maslow (2003)	23
Figura 3 -	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	26
Figura 4 –	Estrutura da Gerência do Núcleo Regional da SER/PB	28
Figura 5 –	Organograma da Secretaria de Estado da Receita	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo e Estado Civil dos entrevistados	30
Tabela 2 – Idade e tempo de Serviço Público dos entrevistados	31
Tabela 3 – Grau de Instrução/Satisfação com a Jornada de Trabalho dos entrevistados	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Comparação de perspectivas: Antiga Administração Pública, Nova Gestão Pública e Novo Serviço Público	21
Quadro 2 –	Competências para o profissional	27
Quadro 3 –	Opinião dos Entrevistados sobre questões relacionadas à qualificação e salário	33
Quadro 4 –	Opinião dos Entrevistados Gestores sobre o nível de eficiência no relacionamento	34
Quadro 5 –	Opinião dos Entrevistados Gestores sobre o nível de eficiência no relacionamento	35
Quadro 6 –	Definição de Competência	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SER/PB Secretaria de Estado da Receita do Estado da Paraíba

PCCR Plano de Cargos e Carreira Remuneração

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1. GESTÃO PÚBLICA	18
2.1.1. GESTÃO PÚBLICA, CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO	18
2.2. O INÍCIO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA	24
2.2.1 - <i>CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO</i>	25
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
3.1. A SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAIBA – SER/PB	28
3.2. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS	30
3.2.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: SERVIDORES NÃO-GESTORES	30
3.2.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: SERVIDORES GESTORES	33
CONSIDERAÇÕES	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	40

INTRODUÇÃO

Com a globalização intensificou-se o surgimento de novas tecnologias proporcionando a adoção de métodos avançados na administração pública. A constante busca por meios de tornar as organizações públicas eficazes, a instabilidade e a flexibilização no trabalho tem exigido mais qualificação dos servidores públicos. Assim, a adoção de um estilo de gestão por competência auxilia no processo gerencial, adequando as capacidades humanas para o alcance dos resultados almejados dentro das metas e planejamento do sistema organizacional.

A gestão por competências possibilita ao processo de gerenciamento organizacional um melhor aproveitamento no desempenho dos colaboradores na execução de suas funções. Portanto, constitui-se um modelo de gestão que tem como propósito a captação de conhecimentos para agregar, tanto individual como coletivo, para a resolução de problemas, assim como para o alcance de seus objetivos.

Para o setor público, a utilização da gestão por competências funciona como suporte estratégico, resultando por configurar nos níveis táticos e operacionais novas formas de inventar e organizar o trabalho focando no resultado, na produtividade e na maneira como deve ser realizada cada atividade.

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no setor privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidades ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam que o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento ao cidadão e à participação social está levando a uma nova agenda, muito além da valorização do servidor público que tem buscado a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros, pois os cidadãos-clientes estão cada vez mais exigentes em suas demandas.

Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades

de cada esfera, rompendo com os modelos anteriores, o patrimonialista que tinha como característica o personalismo, a apropriação do público pelo privado, e o modelo burocrático que se inspirou no tipo ideal de dominação de Max Weber, no excesso de regras e normas a serem seguidas. Todas estas características destes modelos anteriores fizeram com que o setor público e a atuação dos servidores fossem limitados aos interesses daqueles que ocuparam o poder. Apenas com o surgimento do modelo gerencial, novas formas de gestão do Estado apareceram e, com elas, as novas formas e exigências para a atuação do servidor, passando a destacar-se por suas capacidades, competências e habilidades, colocada em prática de forma impessoal e formal.

Para Wolyneec (2005) o foco está no gestor público como principal agente de mudança e ciente de seu papel. Para ela, o modelo por competência consiste em revisar e automatizar os processos, apontar estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do servidor público, além de reduzir custos, otimizar arrecadação e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Aliado a isso, está a valorização das pessoas e o consequente aumento da qualidade, o que leva a uma nova imagem desses serviços públicos.

Nessa dinâmica, a gestão por competência aplicada ao setor público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional.

Capano e Steffen (2012), dizem que o enfoque por competências promovem a responsabilidade social enquanto compromisso social no seu sentido mais amplo. Na gestão por competências, a mobilização de capacidades e o direcionamento para obtenção dos resultados são esclarecidos por Leme (2009, p.1): “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Além disso, organização e a gestão de pessoas buscam a aproximação de seus colaboradores, aplicando meios para o seu desenvolvimento no trabalho e um desempenho eficiente.

Já para o indivíduo (profissional), a gestão por competências possibilita focar esforços para a obtenção de resultados, por meio do *know-how*, proporcionando uma postura de busca constante pelo conhecimento, habilidades, ou seja, na

qualificação do indivíduo para exercer suas funções dentro da empresa ou instituição.

A gestão por competências possibilita uma nova visão e uma nova prática no contexto público, o que torna o gestor e os servidores mais preparados para agir nas diversas situações encontradas na organização em que atuam. Os modelos de gestão por competências demonstram a necessidade de compartilhamento dos conhecimentos como fonte de desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, que contribuem para um gerenciamento estratégico na organização.

Este tema torna-se relevante, as grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais obrigam ao Estado uma adaptação para que o mesmo possa responder às expectativas da sociedade.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o modelo vigente de gestão na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. Como objetivos específicos, tem-se: identificar os principais entraves à implementação da Gestão por competências no setor público; conceituar gestão por competências; verificar a evolução da gestão por competências no âmbito organizacional; estudar a aplicabilidade da gestão por competências e apresentar as contribuições da gestão por competências para a SER.

Trata-se de um estudo bibliográfico e documental e de uma pesquisa aplicada ao caso da Gerência do Segundo Núcleo Regional da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. A pesquisa tem cunho quantitativo e caráter descritivo. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, que foram aplicados junto ao Gerente e Subgerente Regional do Segundo Núcleo, aos coletores das sete coletorias estaduais (Araruna, Areia, Belém, Cuité, Guarabira, Picuí e Solânea), bem como com todos os demais funcionários, inclusive os terceirizados, totalizando 32 questionários que foram enviados por *email* e respondidos de acordo com a disponibilidade destes atores. Logo, a amostra foi por disponibilidade. Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta a documentos fornecidos pelo órgão, assim como pela literatura pertinente, buscando responder à seguinte questão-problema: Quais as contribuições da gestão por competências para as organizações públicas, em especial na Secretaria de Estado da Receita da Paraíba? E para a análise do estudo de caso na Gerência do Segundo Núcleo Regional da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, a pesquisa é de natureza quantitativa e

caráter descritivo. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários, aplicados junto ao Gerente e Subgerente Regional do Segundo Núcleo, Coletores das sete coletorias estaduais, bem como com todos os demais funcionários, inclusive os terceirizados.

Este trabalho está estruturado em quatro partes: o primeiro capítulo corresponde à introdução que contextualiza, justifica, demonstra os objetivos, a questão problema e os procedimentos metodológicos; O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura acerca dos principais pontos para a discussão da Gestão Pública, abordando a herança clientelista no Brasil, e da Gestão por Competência; No terceiro capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa, onde demonstrando também o organograma da SEFIN/SER, assim como os resultados das coletas com os atores entrevistados. Na parte final foram apresentadas as considerações a partir da discussão e dos resultados obtidos neste trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GESTÃO PÚBLICA

Discutir a Gestão Pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que, para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano. É refletir sobre maneiras pelas quais o conhecimento individual é incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando valores que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

A Administração pública, num sentido amplo, é um sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 9).

Para Whithe (1950), a administração pública abrange todas as operações que têm por propósito a realização ou o cumprimento dos desígnios públicos. Enquanto que Ceneviva (2005) diz ser o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis. Há uma concordância entre os referidos autores acerca do tema em debate, pois da mesma maneira que defendem ser algo estrutural, também enfatizam a necessidade do capital humano como a base para que possa ser efetivada.

2.1.1. GESTÃO PÚBLICA, CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

A Administração Pública Brasileira passou por três fases distintas: antes da Revolução de 1930, onde a administração pública era Patrimonialista; a Administração Pública Burocrática com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938 e; a partir da década de 50 teve um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial.

Cada uma destas três fases claramente distintas apresentam características que lhe são peculiares. Em seu estudo sobre cultura organizacional brasileira, Chu e Wood Jr. (2008) demonstraram quais são os depoimentos acerca da gestão, de

acordo com cada traço cultural, desde o patrimonialismo que tinha como uma de suas características “o jeitinho”¹.

Traço cultural	Depoimento(s)
Jeitinho	"Acho que o jeitinho brasileiro é positivo para os profissionais, mas negativo para o país" e "o jeitinho brasileiro é um problema... a questão de burlar as coisas... isso gera instabilidade".
Desigualdade de poder e hierarquia	"O que eu percebi quando cheguei aqui no Brasil é uma grande diferença entre o <i>middle</i> e o <i>top management</i> " e "o brasileiro é muito ligado a <i>status</i> ... o brasileiro é muito seduzido pelo poder".
Flexibilidade	"Você decide rápido, está acostumado a mudar. O brasileiro está acostumado, entra crise, sai crise. Isso leva à adaptabilidade" e "o brasileiro gosta de atalhos, é criativo, isso é vantajoso".
Plasticidade	"As pessoas tendem a olhar para o que é de fora com respeito... as melhores práticas estão lá... só que, ao mesmo tempo, as pessoas têm um pouco de pé atrás... isso é lá fora, não vai necessariamente funcionar aqui" e "a gente tem o mito de que o estrangeiro é melhor do que a gente. Isso existe".
Personalismo	"Aqui você vai até certo nível com política e de um nível pra baixo é amizade pura. E você faz negócio só porque é amigo mesmo"; e "eu prefiro o estilo brasileiro de trabalhar. De você no cafezinho poder falar sobre futebol... acho importante, impacta tua produtividade no trabalho" e "acho que ao trazer a vida pessoal para o trabalho, sua vida fica melhor. Porque você compartilha com as pessoas. Você até melhora seu trabalho".
Formalismo	"Em outros lugares tudo funciona com normas e procedimentos. No Brasil é tudo mais informal. Aqui vai-se aos trancos e barrancos" e "acho que talvez seja uma mudança de contexto, mas as empresas brasileiras hoje levam a sério a formalização, a padronização dos processos... estão mais preocupadas com isso hoje do que estavam há cinco anos atrás".
Orientação para resultados	"Acho que o profissional no Brasil de hoje tem uma orientação a resultados."
Orientação para ação/planejamento	"Estamos evoluindo, mas em termos comparativos com outros países, acho que ainda tem muito para desenvolver" e "acho que estamos evoluindo, por isso que o planejamento nas empresas está ganhando força. Se você olhar, o planejamento está, cada vez mais, aumentando o seu espaço".
Gestão do tempo	"As pessoas [no Brasil] têm hora pra começar uma reunião, mas não têm hora pra terminar. Eles começam falando uma coisa, vão para outra e outra e talvez voltem para o assunto inicial!"
Autoritarismo	"É difícil para os brasileiros desafiarem o que alguém está dizendo, particularmente se essa pessoa é hierarquicamente superior" e "o brasileiro não necessariamente vai sair fazendo. Ele vai pedir autorização primeiro."
Aversão ao conflito	"O brasileiro odeia conflito. Faz o que for preciso para evitar."
Postura de expectador	"Aqui no Brasil as pessoas contam com o fato de que as pessoas em cargos importantes é que vão tomar as decisões."
Cordialidade	"As pessoas [no Brasil] dizem ah sim, muito interessante, vou pensar no assunto, vamos falando... a mensagem não é clara."

Figura 1. Características da gestão e depoimentos na cultura brasileira.
Fonte: Adaptado de Chu e Wood Jr, 2008.

¹ O jeitinho pode ser entendido como um tipo de ação visando obter benefício próprio ou a resolução de um problema prático, fazendo uso de criatividade, cordialidade, engano e outros processos sociais. Há duas ciências que têm se aprofundado mais sobre esse tema, são elas a Antropologia e a Sociologia, segundo estudos nessa área o fenômeno do jeitinho brasileiro tem sido enfatizado como um aspecto central da identidade cultural brasileira. Disponível em: <http://scienceblogs.com.br/socialmente/2012/08/e-jeitinho-brasileiro/>. Acesso em: 20. Fev.2015.

Só nos anos 1990, a administração pública teve um período de investimentos do governo em inovações tecnológicas que facilitaram o acesso à informação na esfera pública, possibilitando que o processo de interação com o cidadão fosse mais transparente. Exemplos dessa fase de participação efetiva entre governo e sociedade foram decorrentes da redemocratização do país, emergindo novas situações nos diversos segmentos do poder público como o orçamento participativo e fazendo com que as relações e o funcionamento do Estado fossem modificados (FERREIRA, 2002).

A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia e com isso, dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial - sem, contudo, ferir sua essência pública (LIMA, 2009). Porém, Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança cultural, pois essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Ainda segundo Matias-Pereira (2010), o principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas, que estão impactando de maneira profunda na sociedade, em especial nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas. Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo em que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade.

Nesse esforço, os governos, além da preocupação permanente em elevar o nível de desempenho da gestão pública, (disponibilizando cada vez mais bens e serviços, com menos recursos), devem dedicar uma especial atenção às questões que envolvem a ética, a moral e a transparência na administração pública *Accountability*², que consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos que

² No serviço público e nas relações políticas dos indivíduos [...], devem sempre prevalecer um comportamento pautado no respeito e na transparência de suas ações, pois só assim esse mal recorrente pode um dia ser banido da nossa história, [...] devemos buscar amparo legal para tentar exterminar esse mal que vem se alastrando por tanto tempo, pois se formos identificar a raiz dessa prática identificamos que ela ocorre desde sempre, na gênese de toda ordem social [...]. Disponível em: <http://scienceblogs.com.br/socialmente/2012/08/e-jeitinho-brasileiro/>. Acesso em: 20. Fev.2015.

levam os decisores a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição pública das políticas públicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.76)

Ao longo dos últimos anos no Brasil foram feitos inúmeros estudos, uma grande quantidade de diagnósticos, bem como foi formulada uma imensa quantidade de propostas. Ensaaiaram-se várias tentativas de reforma e chegaram a ser tomadas algumas decisões, na sua maioria, pontuais e casuísticas. Ficou evidenciado que, em geral, além da ausência de vontade política dos governantes, as reformas se apresentaram desarticuladas e incoerentes. Os custos dessas distorções se refletem na capacidade de competitividade do país, na vida dos cidadãos e na motivação dos funcionários públicos. Dessa forma, o modelo de reforma do Estado brasileiro, implementado sob a ótica neoliberal, não se mostrou capaz de resolver adequadamente os problemas socioeconômicos do país. Isto evidencia que a reforma do Estado brasileiro, na qual está inserida a reforma administrativa, deve ser orientada para o desenvolvimento e levar em consideração a absoluta necessidade do Estado e sua construção e novas bases.

Não se trata apenas de reformar uma estrutura já existente e pronta, mas uma estrutura inacabada, com uma enorme quantidade de lacunas. Para analisarmos melhor a situação das mudanças e modelos de gestão pública, a partir dos estudos de Denhardt e Denhardt (2003), tomemos como exemplo o quadro:

Tipos de Administração	ANTIGA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	NOVO SERVIÇO PÚBLICO
Princípios teóricos e epistemológicos	Teoria política e social intensificada por ciência social ingênua	Teoria econômica. Diálogo mais sofisticado, baseado na ciência social positivista	Teoria democrática com varias linhas de conhecimento, incluindo positivista, interpretativa e pensamento critico.
Racionalidade predominante e modelos de comportamento humano	Modelo de racionalidade restrito ao “homem administrativo”	Racionalidade técnica e econômica, caracterizada pelo “homem econômico”	Racionalidade estratégica. Múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica e racional)
Concepções de interesse público	O interesse público é politicamente definido como o expreso nas leis	O interesse público representa a agregação dos interesses individuais	O interesse público é resultado de um diálogo sobre valores compartilhados
A quem os servidores públicos respondem	Clientes e constituintes	Consumidores	Cidadãos
Papel do Governo	“Remar” (estruturar e	“Guiar” (atuando como	“Servir” (negociar e

	implementar políticas focando um único objetivo político predefinido)	um catalisador para liberar as forças do mercado)	intermediar os interesses entre cidadãos e grupos da comunidade, criando valores compartilhados).
Mecanismos de alcance dos objetivos políticos	Programas administrativos executados por meio de órgãos do governo	Criação de mecanismos e de estruturas de incentivo para alcançar objetivos políticos por meio da atuação de órgãos privados e organizações sem fins lucrativos	Criação de coalizão entre órgãos públicos, privados e organizações sem fim lucrativo para satisfazer necessidades mutualmente existentes.
Abordagem da <i>Accountability</i>	Hierarquia: administradores públicos respondem aos políticos eleitos democraticamente	Orientada para o mercado: o acúmulo dos interesses pessoais irá resultar nos resultados desejados por um grupo de cidadãos (ou consumidores)	Multifacetada: servidores públicos devem respeitar a lei, os valores da comunidade, as normas políticas, os padrões profissionais e os interessados dos cidadãos.
Discrição administrativa	Discrição limitada permitida por oficiais administrativos	Ampla discrição para permitir alcance dos objetivos empreendedores	Discrição necessária, porém restrita e responsável.
Suposta estrutura organizacional	Organizações burocráticas marcadas pela autoridade <i>top-down</i>	Organizações públicas descentralizadas com controle primário de determinados órgãos públicos	Estruturas colaborativas com lideranças compartilhadas interna e externamente
Supostas bases de motivação dos servidores públicos	Pagamento e benefícios, proteções	Espírito empreendedor, desejo ideológico de reduzir o tamanho do governo	Serviço público desejo de contribuir para a sociedade.

Quadro 1 – Comparação de perspectivas: Antiga Administração Pública, Nova Gestão Pública e Novo Serviço Público.

Fonte: Denhardt e Denhardt (2003, p. 28).

Todas estas características para a gestão pública e para o servidor não serão praticadas se não existir motivação para tal. Esta relaciona-se diretamente aos estudos que envolvem o capital intelectual das empresas e instituições, desde a Teoria das Relações Humanas, entre os anos 1920 e 1940. Seu principal expoente foi Maslow.

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, figura 2 representada abaixo, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades

humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Ele afirma que assim que o homem supre suas necessidades, ele se motiva. Essas necessidades são definidas em cinco níveis, e não são estáticas, ou seja, cada um as usa de acordo com suas satisfações pessoais, o que para uns pode ser a primeira forma de satisfação, não necessariamente será para o outro.



Figura 2 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow (2003).
Fonte: google, 2015.

Para Maslow, (2003), as necessidades são divididas em nível crescente, da seguinte maneira:

1 – Necessidades fisiológicas (ou básicas) → aquelas relacionadas ao organismo, como sono, fome, desejo sexual, habitação, vestuário, e essas dominam o comportamento humano;

2 – Necessidades de Segurança → estas buscam a estabilidade e proteção contra ameaças externas, e podem ser descritas como as de transporte, estabilidade, de segurança e integridade física e de planos de benefícios como saúde e alimentação. Mas essas duas categorias de necessidades nem sempre são rígidas e definidas. Elas dependem da percepção e do valor atribuído a cada uma pelas pessoas;

3 – Necessidades sociais → procuram-se sentir-se parte de um grupo, serem aceitos;

4 – Necessidades de Autoestima (ego) → é a forma como o indivíduo se vê e se avalia, este deseja o reconhecimento de sua competência;

5 – Necessidade de Autorealização → o indivíduo procura seu sucesso pessoal, autossatisfação, concretização das necessidades pessoais.

A motivação das pessoas na organização é complexa, pois depende de vários fatores, sejam eles internos (da sua própria personalidade, emoções, capacidade de aprendizagem, valores, etc.), ou externos, (como as características organizacionais, fatores sociais, política institucional e sistemas de recompensas e punições, dentre outros) e, por isso, constitui um elemento importante na compreensão da gestão baseada em competências, onde o esforço para a eficiência e eficácia, tanto individual como coletiva, é fundamental.

2.2. O INÍCIO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA

Em 1973, McClelland publicou o *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos.

A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABLE, 1997).

Durante a década de 1980, Richard Boyatzis, analisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (SPENCER E SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABLE, 1997).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Vejamos a citação a seguir onde Fleury e Fleury (2001, p.19) vinculam a competência à realização de uma ou várias tarefas definidas para o cargo:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho podendo ser medida e comparada com padrões definidos e pode ser desenvolvida por meio de treinamento.

2.2.1 - CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO

Na perspectiva adotada neste trabalho, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (1999), a competência é 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.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa sua biografia, socialização, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de

avaliações. Segundo ainda este autor, **competência** é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A **competência** individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. **As competências** são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados.

A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.



Figura 3- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Adaptado de Le Boterf, 1995.

Os significados dos verbos da figura estão descritos no quadro abaixo:

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações,

	conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 2- Competências para o Profissional

Fonte: Adaptado de Le Boterf, 1995.

Definimos assim competência: 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.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. A SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAIBA – SER/PB

O campo de estudo desta pesquisa foi a Gerência do Segundo Núcleo Regional, o qual engloba a sede da Gerência que fica situada na cidade de Guarabira e está estruturada da seguinte forma:

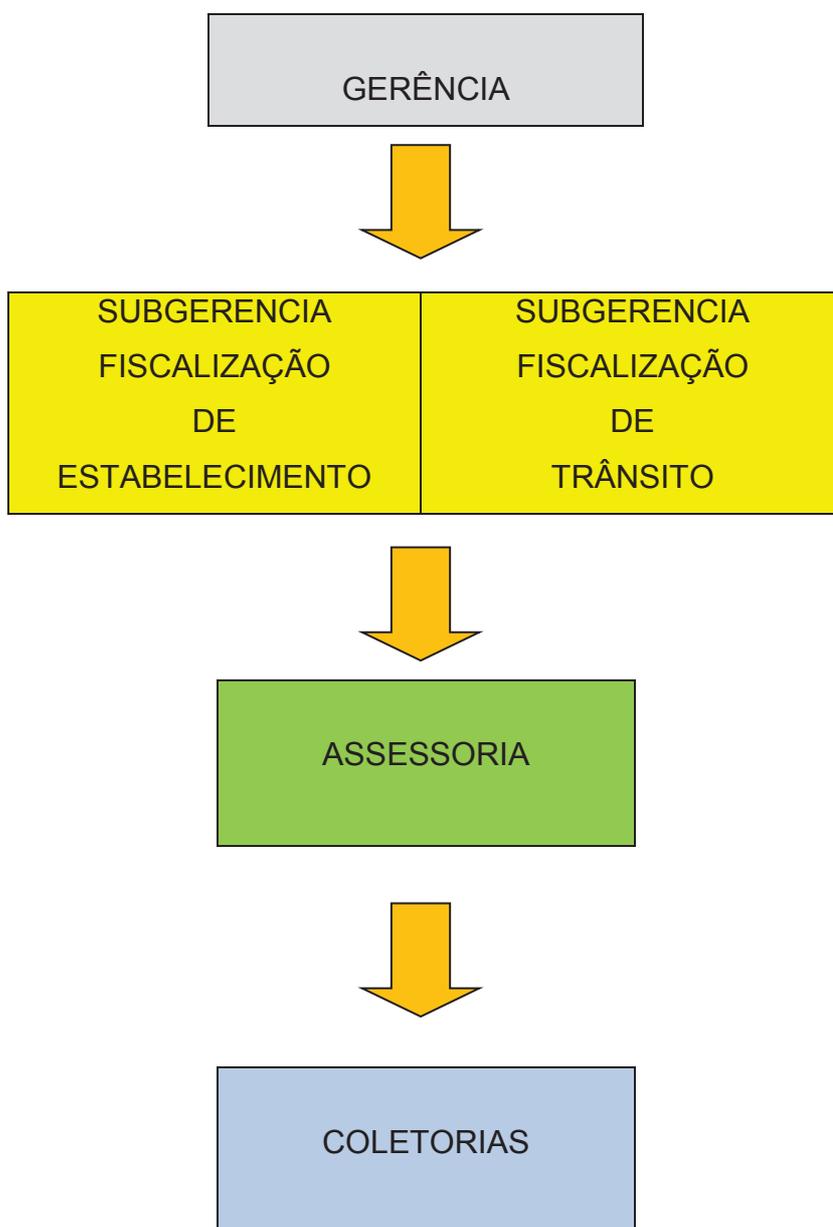


Figura 4 – Estrutura da Gerência do Núcleo Regional da SER/PB.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Abaixo se apresenta o organograma da secretaria de estado da receita.

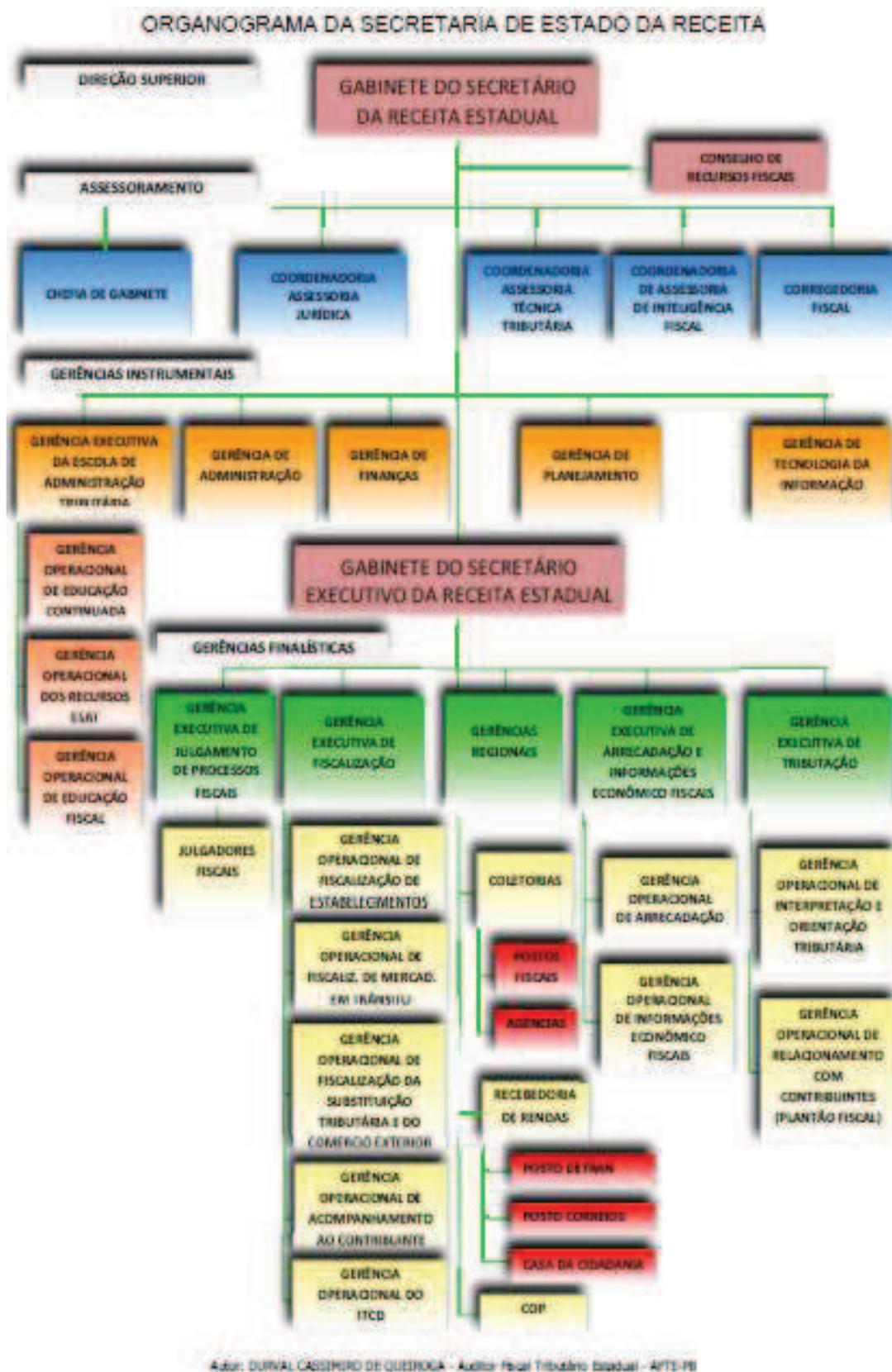


Figura 4. Organograma da Secretaria de Estado da Receita.
Fonte: Durval Casimiro, s.d.

3.2. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS

3.2.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: SERVIDORES NÃO-GESTORES

Com o intuito de formular um perfil do quadro de funcionários que exercem suas atividades na Gerência do 2º Núcleo Regional, em sua sede e nas demais coletorias, a amostragem absoluta dessa pesquisa se deu a partir de entrevistas individuais com aplicação de questionários com 32 colaboradores. As tabelas a seguir, apresentam os resultados.

Na tabela 1 (abaixo), podemos analisar que com relação ao sexo dos funcionários lotados no Segundo Núcleo Regional. Os atores, em sua grande maioria, são do sexo masculino, obtendo um percentual de 78,1% do total, comprovando que a mulher ainda é minoria, perfazendo apenas um percentual de 21,9%. Já com relação ao estado civil, os entrevistados são numa maioria significativa casados, atingindo um percentual de 84,4%. As demais situações obtiveram resultados irrelevantes, conforme consta na referida tabela.

TABELA 1 – Sexo e Estado Civil dos entrevistados

SEXO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	ESTADO CIVIL	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Feminino	07	21,9	Solteiro	03	9,4
Masculino	25	78,1	Casado	27	84,4
			Divorciado	01	3,1
			Viúvo	01	3,1
Total	32	100%	Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Outro item importante analisado nessa pesquisa foi à idade e o tempo de serviço e o que diagnosticamos foi que a Gerência do Segundo Núcleo da SER tem em seu quadro funcionários um percentual de 84,3% de pessoas acima de quarenta e cinco anos, e 81,3%, com mais de dez anos de serviço. Um detalhe importante:

alguns funcionários já têm tempo de se aposentar e não o fazem, devido à esperança que possa ser aprovado o PCCR (Plano de Cargos e Carreira Remuneração). Este plano vem sendo discutido junto ao sindicato da categoria, mas não houve êxito até o momento junto às autoridades competentes. No quadro fiscal, o que atrai é um auxílio transporte e uma bolsa desempenho que os mesmos recebem como incentivo salarial, e ao se aposentarem também perdem, fazendo com que alguns desses funcionários, muitas vezes até improdutivos, continuem no exercício de suas atividades sem mais nenhuma expectativa de qualificação e aprimoramento na excelência do serviço público, que é a gênese da Gestão por Competência.

É conveniente lembrar que segundo Hely Lopes Meirelles (2002), Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sobre normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado.

TABELA 2 – Idade e tempo de Serviço Público dos entrevistados

IDADE	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	TEMPO DE SERVIÇO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entre 18-25 anos	01	3,1	Menos de 1ano	01	3,1
Entre 26-35 anos	02	6,3	De 1 a 5 anos	04	12,5
Entre 35-45 anos	02	6,3	De 6 a 10 anos	01	3,1
Acima de 45 anos	27	84,3	Mais de 10 anos	26	81,3
Total	32	100%	Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A Tabela 3 mostra o grau de instrução e a satisfação com a jornada de trabalho dos colaboradores entrevistados. Dos 32 entrevistados, apenas 12,5% possuem pós-graduação, e 9,4% são graduados. A grande maioria dos entrevistados, 46,9%, tem apenas o ensino médio completo, configurando aí um cenário de funcionários que se acomodaram com sua qualificação e aperfeiçoamento profissional.

Podemos fazer um comparativo com o quadro 1 onde foi perguntado a esse mesmo entrevistado: na pergunta 1 – Você acha que seu percentual de qualificação

é satisfatório? Vinte e um dos trinta e dois disseram que “sim”. Confirmando dessa forma o comodismo, ou a falta de estímulos para que esse se qualifique, o que se pode constatar na pergunta 6: Você acha que seu salário é satisfatório, em relação ao cargo que você exerce na Instituição? Vinte deles responderam que “não”, e apenas 12 que sim. Importa ressaltar aqui que o quadro de funcionários da SER, é composto basicamente por três categorias: fiscais e burocratas. Os burocratas dividem-se em efetivos, comissionados e os prestadores de serviços, que no Segundo Núcleo, excepcionalmente não há nenhum caso, e os terceirizados.

Cada um recebe um tratamento diferenciado, no que diz respeito à qualificação e aperfeiçoamento profissional. O grupo TAF é uma categoria de carreira e são incentivados ao desempenho de suas funções. Já os burocratas não tem nenhum incentivo financeiro além de sua remuneração, e os terceirizados são obrigação de suas empresas contratadas pelo Estado para contratá-los.

TABELA 3– Grau de Instrução/Satisfação com a Jornada de Trabalho dos entrevistados

GRAU DE INSTRUÇÃO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	JORNADA DE TRABALHO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Fundamental completo	02	6,3	Muito satisfeito	06	18,8
Fundamenta incompleto	06	18,8	Satisfeito	17	53,1
Ensino Médio completo	15	46,9	Pouco satisfeito	04	12,5
Ensino Médio incompleto	02	6,3	Insatisfeito	05	15,6
Graduação	03	9,4			
Pós-Graduação	04	12,5			
Mestrado/ Doutorado	-				
Total	32	100%	Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quadro 3 – Opinião dos Entrevistados sobre questões relacionadas à qualificação e salário

PERGUNTAS	SIM	NÃO	NÃO OPINOU	TOTAL
1 – Você acha que seu percentual de qualificação é satisfatório?	21	11	-	32
2 – Você tem pretensão de se qualificar mais?	32	-	-	32
3 – Você faria cursos oferecidos pela SER se não houvesse “recompensa” financeira?	31	01	-	32
4 - Você acha que a qualificação contribui para a melhoria do seu desempenho profissional?	31	-	01	32
5 – Há interesse por parte do seu chefe para que você faça cursos de qualificação?	28	04	-	32
6 – Você acha que seu salário é satisfatório, em relação ao cargo que você exerce na Instituição?	12	20	-	32

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

3.2.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS: SERVIDORES GESTORES

Apresenta-se a seguir o resultado da pesquisa com os gestores (dos nove apenas três não responderam):

Ao serem indagados a respeito de como seus colaboradores consideram o trabalho que fazem, se são significativos e com objetivos claros, (pergunta 1), apenas um dos seis entrevistados respondeu que “alguns sim”, “outros não”, e os demais compartilharam da mesma opinião. Ou seja, “sim”. Em suas justificativas eles também foram unânimes em perceber que o grau de comprometimento de seus colaboradores é considerável, uma vez que em sua maioria todos tem consciência da importância do desempenho de suas funções para a Instituição, por se tratar de um órgão arrecadador que desempenha suas atividades no intuito de melhorar a condição de vida da sociedade, pois todos os outros setores do Governo dependem dos recursos arrecadados na Secretaria de Estado da Receita.

Outra questão que foi avaliada na pesquisa, (pergunta 2), foi com relação ao grau de motivação dos seus colaboradores para dar o melhor de si no trabalho. As respostas foram as mais diversas, inclusive alguns entrevistados não conseguiram interpretar a questão e responderam como se a pergunta tivesse sido direcionada a

eles e não aos seus colaboradores. Porém, em nenhuma das respostas foi citada a remuneração fator motivacional desses colaboradores. Um dos gestores fez uma colocação pertinente: “eles foram esquecidos pela Administração da SER”. O gestor fez uma colocação assertiva, uma vez que, como já foi registrado nesse trabalho, há três categorias dentro dessa instituição, são elas: fiscais (concursados e não concursados), burocratas (efetivos, comissionados e prestadores de serviço) e terceirizados, e há também uma grande disparidade com relação às remunerações desses colaboradores, bem como um grau de indiferença exacerbado dos gestores com relação às categorias de apoio. É como se a SER só funcionasse com os fiscais e os demais são tratados como se não fossem tão importantes quanto eles.

A motivação está direcionada para o atingimento de propósitos (ROBBINS, 2005). Também é definida como o interesse de uma pessoa para uma ação. Partindo dessa análise e comparando com o que defende a teoria da motivação de Maslow (2003), que afirma que o homem só se motiva quando supre suas necessidades, o que se encontrou na realidade foi profissionais desmotivados, pouco qualificadas, algumas com salários significativos demais para a função que desempenha, enquanto que outros desempenhando funções com um grau de responsabilidade complexa, sendo pouco remunerados, ou motivados.

Quando questionados a respeito da razão pela qual os funcionários permanecem nessa instituição, (pergunta 3), todos concordaram no que diz respeito à questão do tempo de serviço: estabilidade, por se tratar de serviço público, mas em alguns casos não há essa estabilidade, pois são apenas cargos comissionados, prestadores de serviço e terceirizados e o fato de dominar o conhecimento do que fazem. Porém, um dos gestores entrevistados afirmou que, ainda que estejam desmotivados muitos dos profissionais “não se sentem encorajados em recomeçar algo melhor”, e preferem continuar sem nenhuma perspectiva de melhoras, na ilusão de que aconteça um milagre e sejam reconhecidos com mais justiça.

Identificou-se que o grau de satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho deles, (pergunta 4), segundo os entrevistados, é quase que unânime: satisfeito. Mas há quem discorde e se refira à questão salarial como fator de insatisfação dos mesmos.

Na questão 5, que indaga sobre os critérios que o gestor utiliza para definir sua equipe, apontamos alguns, são eles: qualificação técnica; comprometimento; senso de equipe; proatividade; comportamento.

Quadro 4 – Opinião dos Entrevistados Gestores sobre o nível de eficiência no relacionamento

PERGUNTA	1	2	3	4	5	TOTAL
6 – Qual é o nível de eficiência (numa escala de 1 a 5) da sua relação enquanto gestor e seus colaboradores?	-	-	02	03	01	06

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quadro 5 – Opinião dos Entrevistados sobre questão de reconhecimento da tarefa realizada

PERGUNTA	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA	TOTAL
7 – Com que frequência você parabeniza ou agradece os seus colaboradores pelos seus desempenhos?	03	03	-	06

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na questão 8, do questionário de gestores, foi pedido para que a partir de sua percepção, definissem o que é gestão por competência.

Quadro 6 – Definição de Competência

QUEM RESPONDEU?	O QUE RESPONDEU?
Entrevistado 1	“Gestão por competência é uma maneira de administrar pessoas aproveitando suas habilidades para o desempenho de atividades mais conexas, dentro da sua competência funcional.”
Entrevistado 2	“É o desempenho da função de gerir através do empenho máximo de equipe que se doa em função de tudo, um conjunto de fatores que favoreçam esse nível de dedicação”
Entrevistado 3	“Capacidade de atingir objetivos, metas, com empenho e motivação de toda equipe.”
Entrevistado 4	“É a gestão que valoriza, contrata, premia aqueles que desenvolvem suas funções com a máxima eficiência, que busca o atingimento das metas e objetivo traçados.”
Entrevistado 5	“É a capacidade de gerenciar tendo como foco a formação de equipe qualificada permitindo o melhor desempenho com menos esforço.”
Entrevistado 6	“Pelo senso comum, eu definiria Gestão por Competência exatamente como o próprio nome já esclarece, procuraria alocar os profissionais nos locais afins com a sua maior competência.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

As questões 9 e 10, faz referências sobre que outra função esses gestores poderiam desempenhar melhor suas habilidades, e se exercício da atual função

exige, necessariamente, qualificação, e todos mais uma vez foram afirmativos, no quesito qualificação, quanto a mudança de função, no momento alguns alegam que falta investir numa melhor qualificação, buscando ser mais técnicos, e a maioria diz está satisfeito com a situação atual.

CONSIDERAÇÕES

Discurso e prática são diferentes. Saber os conceitos e compreendê-los não necessariamente garante que estes sejam colocados em prática, pois a cultura arraigada nos indivíduos faz com que permaneçam resistentes à mudança e ligados a modelos e práticas públicas que não estão relacionadas à Gestão por competência.

Em um modelo de gestão por competência fica evidente que as competências desenvolvidas ao longo do tempo devem estar a serviço do Estado, da população em geral. Porém, o que se percebeu é que, ainda que estas competências existam, não estão sendo colocadas em prática, visto que um dos motivos que tem mantido estes funcionários na ativa são os benefícios que o exercício do cargo lhes proporciona. De fato, esta não é a prática da gestão por competência. Envolve mais os modelos anteriores, a exemplo do patrimonialismo, com o pensamento do jeitinho para angariar vantagens junto ao Estado.

A partir disso permanecemos indagando Com quem está a culpa? E por que esse tipo de situação é recorrente? Quais os tipos de controle que a Gestão Pública tem sobre esses episódios? Só com esses questionamentos podemos partir para um novo trabalho de pesquisa.

Quanto ao grau de instrução dos atores respondentes e à sua ampla maioria possuir apenas o ensino médio mais uma vez questiona-se se realmente o modelo de gestão por competência é empregado na instituição. Continuamos trazendo à tona alguns questionamentos pertinentes: O que será que leva um funcionário público a se acomodar a tal ponto de achar que sua condição atual é satisfatória?

Acredita-se que esse diagnóstico servirá ao menos para que os gestores que tem a função de executar a dinâmica da Gestão por competência na SER, se sensibilize com esses resultados e tentem efetivar de fato esse modelo de gestão com mais eficácia, pois muitas vezes a realidade é desconhecida, até porque o grau de distanciamento entre essas categorias é gritante, isso tomando como referência uma visão macro da SER-PB.

Deixa-se claro que não se tem o objetivo de esgotar toda discussão e responder a todas as perguntas feitas acima, com este trabalho, mas pretende-se

abrir um debate e uma reflexão em torno da gestão por competência e sua efetividade e importância para o eficiente e eficaz funcionamento das instituições públicas brasileiras, traduzido nas atitudes capacitadas, racionais, legais e impessoais de seus servidores.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.114p. : il.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura Organizacional Brasileira pós-globalização: global ou local? IN **Revista de Administração Pública**. vol.42 n.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500008&script=sci_arttext. Acesso em: 22.mar.2015.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. IN **Rev. adm. contemp.** vol.5 n.spe Curitiba 2001. Disponível em: https://bay175.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgz_YztafQ5BGzgAAiZMJlaA2&folderid=flinbox&attindex=1&cp=-1&attdepth=1&n=55357117. Acesso em: 20.jan.2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Disponível em: https://bay175.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgz_YztafQ5BGzgAAiZMJlaA2&folderid=flinbox&attindex=2&cp=-1&attdepth=2&n=83414791. Acesso em: 25. Fev.2015.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2 ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

_____, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para remuneração por competência**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248p.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. Ed., Malheiros, 2002.

MOTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204p.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. A base do conhecimento da empresa. In: _____. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.21-30. Disponível em: <<http://fca.bvirtual.com.br/editions/628-gestao-do-conhecimento-os-elementos-construtivos-do-sucesso.dp>>. Acesso em: 10 jan. 2015

PEREIRA, L. C. Bresser & Spink, P. K. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

——— & Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 23. *Anais*. Foz do Iguaçu, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

ZAFIRIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas: 2001.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em http://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf. Acesso em 21 de janeiro de 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (COLABORADORES/FUNCIONÁRIOS)

- 1 – Sexo do entrevistado?
 FEMININO
 MASCULINO
- 2 - Idade do entrevistado
 Entre 18 – 25 anos
 Entre 26 – 35 anos
 Entre 35 – 45 anos
 Acima de 45 anos
- 3 - Estado civil
 Solteiro
 Casado
 Divorciado
 Viúvo
- 4 – Tempo de serviço publico
 Menos de 1 ano
 De 1 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 Mais de 10 anos
- 5 – Assinale o grau de instrução que você possui
 Fundamental completo
 Fundamental incompleto
 Ensino Médio completo
 Ensino Médio incompleto
 Graduação
 Pós-graduação
 Mestrado e Doutorado
- 6 – Você acha que seu percentual de qualificação é satisfatório?
 Sim
 Não
- 7 – Você tem pretensão de se qualificar mais?
 Sim
 Não
- 8 – Você faria os cursos oferecidos pela SER se não houvesse “recompensa” financeira?
 Sim
 Não
- 9 – Você acha que a qualificação contribui para a melhoria do seu desempenho profissional?
 Sim
 Não
- 10 – Há interesse por parte do seu chefe para que você faça cursos de qualificação?
 Sim
 Não
- 11 – Você acha que seu salário é satisfatório, em relação ao cargo que você exerce da instituição?
 Sim
 Não
- 12 – Você está satisfeito com a sua jornada de trabalho?
 Muito satisfeito
 Satisfeito
 Pouco satisfeito
 Insatisfeito

Obrigada pela rica colaboração!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (GESTORES)

1ª) Seus colaboradores consideram o trabalho que fazem significativos e com objetivos claros?

2ª) O que os motiva a dá o melhor de si no trabalho?

3ª) Qual é a principal razão pela qual os funcionários permanecem nessa instituição?

4ª) Qual o grau de satisfação dos seus colaboradores com relação ao trabalho deles?

5ª) Quais os critérios utilizados por você, enquanto gestor, para definir sua equipe?

6ª) Qual é o **nível de eficiência** (numa escala de 1 a 5) da sua relação enquanto gestor e seus colaboradores?

7ª) Com que frequência você parabeniza ou agradece os seus colaboradores pelos seus desempenhos?

() sempre

() às vezes

() nunca

8ª) A partir do seu senso comum, defina gestão por competência?

9ª) Há alguma outra função que poderia permitir a realização mais completa do seu potencial enquanto gestor?

10ª) O exercício de sua função exige, necessariamente, qualificação? Justifique.

Obrigada pela rica colaboração!