

Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista

Skill in public management: an evaluation of public
managers in the greater ABC region, São Paulo

Edson Coutinho da Silva¹Antonio Carlos Gil²Silvia Cristina da Silva Okabayashi³**Resumo**

A presente pesquisa tem por objetivo verificar a percepção de funcionários de órgãos públicos do Grande ABC Paulista, acerca das características e competências necessárias ao administrador público. Os dados foram obtidos por meio de 100 questionários aplicados aos funcionários públicos, que foram solicitados a expressar sua opinião acerca da importância de 11 características dos administradores públicos. Para a análise dos dados, procedeu-se ao cálculo do nível de significância, bem como à verificação da correlação dos dados, por meio do teste de X^2 e o Coeficiente de Q de Yule, respectivamente. Constatou-se que os funcionários públicos consideram como características mais importantes do administrador público a comunicação e a disposição para trabalhar em equipe. Há de se reconhecer que os funcionários consideram essas competências como essencialmente técnicas, e não como interpessoais. Cabe ainda ressaltar que manifestações conservadoras dos funcionários públicos já apresentam o gênero e idade como as variáveis mais requeridas como forma de avaliar suas competências.

Palavras-chave: Competências. Gestão Pública. Gestor Público.

Abstract

This research aims to identify the profile of public management and to verify the perception of employees of public agencies in the ABC region concerning about the characteristics and the necessary expertise for the public manager. It was applied 100 questionnaires for the public officers in which they had to say and to reveal their opinions through 11 different public manager's characteristics. For

¹ Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Doutor em Saúde Coletiva pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); e Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

² Doutor em Saúde Coletiva pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP); Professor dos cursos de graduação e do programa de pós-graduação stricto-sensu em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

³ Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS); Professora dos cursos de graduação em Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP); Coordenadora do curso de graduação em Economia da UESP.

this analysis, it was proceeded the calculation from the level of significance and verification of the correlation of data through X^2 and coefficient of Q of Yule tests respectively. The results evidenced that the public officers believe the most important characteristics for the public manager are communication and team work. It happens because the employees understand the expertise essentially as technique, and not as inter-personality. One can see the traditional opinion of public manager when they say that humankind and age are more required when evaluating the expertise of public manager.

Keywords: Skills. Public manager. Public manager.

1 Introdução

Os municípios, desde a década de 1990, no Brasil, e há mais tempo na Europa e nos Estados Unidos vêm sendo solicitados a responder a uma agenda bem mais ampla de desafios. Temas como desenvolvimento econômico, formação e reciclagem de mão de obra, captação de investimentos estrangeiros e relações internacionais, que antes implicavam apenas a responsabilidade dos governos em esfera nacional ou regional, entraram na agenda municipal somando-se a tantos outros que demandam esforço permanente dos governos locais, tais como: saúde, educação e proteção social a grupos desfavorecidos.

A mudança nas estratégias de localização das empresas que acompanhou a superação do paradigma fordista de produção e os efeitos da globalização sobre a produção e a prestação de serviços trouxe à tona um aparente paradoxo: a mundialização dos fluxos é acompanhada pela emergência da localidade. Em face dessa nova agenda, na qual os desafios são, de certo modo, mais abrangentes e complexos, o papel do setor público é fundamental. Assim, pode-se afirmar que a simples retirada de cena dos governos federal e estadual de responsabilidades, de suas alçadas, faz aumentar o desafio dos municípios acerca da qualidade de desempenho locais, no que se refere ao desenvolvimento econômico, social e político-administrativo.

Convém ainda salientar que essa agenda ambiciosa surge – ou vem à tona – num contexto de profundo questionamento acerca do papel do Estado e de escassez de recursos públicos para responder ao conjunto das demandas sociais. Por um lado, isso implica repensar a organização do Estado – especialmente em nível local – como uma rede de agentes capazes de construir ou impulsionar novas soluções, catalisados pelo Poder Público. Por outro lado, torna-se de fundamental importância a edição de políticas para aprimorar a qualidade do serviço e a produtividade do setor público, visando à melhoria de sua *performance*.

Esse cenário nebuloso demanda administradores públicos com habilidades e competências para lidar com a ampla e complexa diversidade de desafios que, com frequência cada vez maior, vêm

sendo impostos aos governos locais. A exigência cada vez maior da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas faz aumentar o reconhecimento do quão importante é a participação dos gestores públicos em relação aos serviços prestados e oferecidos pelo setor público.

Essa exigência torna-se maior em regiões industriais que, após décadas de prosperidade, começaram a se deparar com problemas decorrentes da obsolescência do modelo fordista e dos impactos da globalização. A saída de indústrias, com a conseqüente queda de arrecadação, elevação dos níveis de desemprego e queda do nível de rendimentos da população, faz com que as populações dessas regiões passem a exigir muito mais das autoridades locais. É o que ocorre de forma notável na região do Grande ABC, onde os esforços da sociedade civil têm determinado até mesmo a criação de novos arranjos político-institucionais, como o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, a Câmara Regional, a Agência de Desenvolvimento Regional e o Fórum da Cidadania.

Como conseqüência dessa situação, verifica-se uma cobrança cada vez maior das populações em relação aos governos municipais. E como as populações apresentam níveis mais elevados de informação, essa cobrança passa a se dar não apenas em relação aos seus produtos finais, que são os serviços públicos. Mas também em relação à competência de seus gestores.

A competência dos gestores públicos constitui tema bastante complexo. Sobretudo porque a competência, a despeito de poder ser tratada como realidade objetiva, precisa ser considerada também do ponto de vista perceptivo, o que envolve considerá-la tanto do ponto de vista dos cidadãos como dos próprios agentes públicos.

A presente pesquisa tem como objetivo verificar a percepção de funcionários de órgãos públicos do Grande ABC paulista em relação às competências necessárias ao administrador público. Assim sendo, o estudo procurou verificar o valor atribuído pelos funcionários públicos às seguintes características do Administrador Público:

- (a) liderança;
- (b) comunicação;
- (c) habilidade para negociação e administração de conflitos;
- (d) capacidade de decisão;
- (e) interesse por pessoas;
- (f) competências para planejar e organizar;
- (g) disposição para delegar;
- (h) espírito inovador;
- (i) flexibilidade;

- (j) competência técnica na área;
- (k) e por fim, disposição para trabalhar em equipe.

2 Referencial conceitual

2.1 Conceito de competência

Definir competência não é tarefa simples. Sua utilização em diversas áreas do saber faz com que seja concebida sob diferentes óticas. A palavra competência deriva do Latim, *competere*, originada da composição do prefixo “com”, cujo significado é conjunto e com o verbo *petere*, cujo significado é pedir com instância (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003).

Para Tedeschi (2002), a competência pode ser caracterizada por dois aspectos: O primeiro resgata os processos mais internos do ser humano, a heterogeneidade e o subjetivismo. Esse enfoque é mais utilizado na área da pedagogia e da psicologia. O segundo, que aborda o aspecto de ordem mais pragmática, comum aos administradores, economistas, engenheiros, entre outros, caracteriza-se, segundo o autor, pela homogeneidade, materialidade e objetividade. Essa divergência na concepção da competência reforça as palavras de Perreound (1999, p. 19): “não existe uma definição clara e partilhada das competências. A palavra tem muitos significados, e ninguém pode pretender dar uma definição”.

Para Leboyer (1997), competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor do que outras e que por consequência as torna eficazes numa situação determinada. Para Riberio e Guimarães (1998), são características subjacentes a pessoas que estão casualmente relacionadas a um desempenho satisfatório num posto de trabalho. Para Ducci (1997), referem-se à capacidade produtiva de um indivíduo, medida em termos de desempenho real e não meramente pela agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes necessárias, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. A competência é 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 (FLEURY; FLEURY, 2000). Para a Organização Internacional do Trabalho, o conceito de competência refere-se à construção social de aprendizagens significativas e úteis para o desempenho produtivo numa situação real de trabalho, que se obtêm não apenas mediante a instrução, mas também em grande medida mediante a aprendizagem por experiência em situações concretas de trabalho (DUCCI, 1997).

Embora difiram entre si, as definições de competência, segundo Spencer e Spencer (1993), apontam para cinco características básicas:

- (a) motivações que determinam o comportamento das pessoas para determinados tipos de ações;
- (b) traços de personalidade que justificam os tipos de reações a determinadas situações;
- (c) capacidades pessoais, valores relacionados com as atitudes e autoimagem;
- (d) conhecimentos;
- (e) habilidades no sentido de capacidade para realizar determinado tipo de atividades físicas e mentais.

A competência implica uma articulação eficaz de diversos tipos de saberes em relação aos locais de trabalho, o que requer a mobilização de várias, capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política entre outras. O lugar central, ocupado hoje pela formação geral e por virtudes e disposições igualmente amplas, indica uma redefinição do lugar sócio-educacional da qualificação específica. A tendência dominante aponta para maiores exigências técnico-abstratas e para novas qualificações sócio-comunicativas. Nesse sentido, a qualificação precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes e ampla flexibilidade de formação e de espírito, capazes de permitir a readaptação. Essa competência é individual, é construída no ambiente e conduz à perícia (MCCLELLAND, SPENCER, 1990).

2.2 Competências profissionais básicas

O conceito de competência é amplo e refere-se às múltiplas atividades que as pessoas desempenham ao longo de sua vida. Os psicólogos e os educadores costumam considerá-lo em relação aos processos mais internos do ser humano. Nesse sentido as competências podem ser classificadas em três categorias:

- (a) habilidades cognitivas e de educação básica;
- (b) conhecimentos técnicos; e
- (c) atributos comportamentais e de personalidade (GÍLIO, 2000).

Os autores que tratam da vida organizacional, no entanto, tratam as competências de um ponto de vista mais pragmático, relacionando-as às exigências das organizações. Costumam apresentá-las como competências laborais ou profissionais. Assim, Wood (1999) identifica grupos de competências:

- (a) competências interacionais, relativas ao trabalho produtivo com os outros; (b) competências relacionadas à identificação, formulação e execução de soluções criativas para problemas;
- (c) competências de capacitação, que se referem ao reconhecimento da necessidade de mudar e empreender a mudança; e
- (d) competências de comunicação.

Hamel, Gary e Prahalad (1995) tratam das “competências essenciais”, que são definidas como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Assim, as competências podem ser entendidas como vantagens competitivas, pois se referem mais à participação nas oportunidades do que à participação no mercado. Essas competências, por sua vez, é que possibilitam à empresa desenvolver produtos que não podem ser antecipados pela concorrência.

As competências essenciais representam a aprendizagem coletiva da organização, especialmente no que se refere à coordenação de diferentes habilidades produtivas e à integração de múltiplas correntes de tecnologia. Elas são as raízes que provêm alimento, sustentação e estabilidade a uma organização. O estudo das competências, por sua vez, acrescenta ao estudo da estratégia uma nova maneira de enxergar a organização: uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas como um portfólio de competências (HAMEL, GARY E PAHALAD, 1995).

Zarifian (1996) trata de competência individual e de competência coletiva. A competência individual é construída mediante o contato com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências. Já a competência coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais, é formada em parte nas redes de trabalho e exige complementariedade e certo acordo entre todas as pessoas. O autor estabelece ainda distinção entre:

- (a) competências profissionais – mobilizadas na prática profissional em dada situação;
- (b) competências organizacionais – desenvolvidas na organização;
- (c) competências sobre a organização – organização de fluxos de trabalho;
- (d) competências sobre processos – desenvolvida nos processos de trabalho;
- (e) competências técnicas – conhecimentos de técnicas e formas de trabalho;
- (f) competências de serviço – aliadas ao impacto sobre o cliente;
- (g) competências sociais – ligadas ao comportamento e atitudes das pessoas.

Já Resende (2000) classifica as competências básicas em termos de atributos pessoais, comportamentais e de conhecimento valorizados pelo mercado. Os atributos pessoais estão relacionados à curiosidade, criatividade, intuição, confiança, sociabilidade, responsabilidade, disciplina, estabilidade e liderança. Os atributos comportamentais referem-se à iniciativa, disposição para aprender, espírito de grupo e de cooperação, atenção, flexibilidade, capacidade de comunicação e facilidade de adaptação à mudança. Os atributos de conhecimento, por fim, dizem respeito ao conhecimento específico associado à visão global e generalista, amplitude e profundidade de conhecimento sobre realidades estranhas ao ambiente em que atua e sobre o mercado, capacidade de estabelecer associações e correlações entre elementos do seu domínio de conhecimento e idiomas, informática, processamento e análise de dados e informações.

2.3 Competências requeridas dos gestores públicos

Embora as distinções entre a administração de empresas e a administração pública venham se tornando cada vez menos significativas, ainda se mostra conveniente tratar das competências requeridas dos gestores públicos. Não é possível ainda que a administração pública adote soluções do setor privado. De acordo com Mintzberg (1996), um dos mais importantes teóricos contemporâneos da administração, argumenta que não quer ser um cliente do governo, já que é um cidadão cujos direitos vão muito além dos direitos dos clientes. De fato, como destacam Pulido (2000) e Lima e Villardi (2011), a administração pública apresenta uma natureza particular, pois (i) sua responsabilidade não pode ser delimitada por meio de um contrato, já que tem que levar em consideração os riscos da população nos mais diferentes campos sociais; (ii) a prestação de bens e serviços de natureza pública não pode repousar na estratégia de vender o máximo possível a quem tenha maior poder de compra; (iii) a oferta de serviços estatais não pode apoiar-se em conhecimentos dos ofertantes que lhe deem vantagens sobre os demandantes, pois o Estado tem como uma de suas funções a distribuição de conhecimentos e a conscientização dos cidadãos para que exerçam plenamente os seus direitos e exerçam suas oportunidades; (iv) muitas das decisões estatais implicam arbitrar interesses conflitantes, o que leva a mediar a favor da mais equitativa distribuição de oportunidades sociais; (v) cidadão, usuário e cliente são papéis de relevância e natureza diferentes, pois enquanto os clientes e usuários num mercado livre podem eleger um provedor estatal ou privado, os cidadãos, para exercitar seus direitos e viver numa sociedade livre, requerem estritamente o pleno funcionamento das instituições do estado.

A competência do administrador público não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência do administrador público numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia e socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo Ribeiro e Guimarães (1998), a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos

e habilidades num contexto profissional determinado. Vásquez (2003) salienta que a competência do administrador público 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 administrador público é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

De fato, há uma série de características da administração pública que as distingue da administração de empresas. Lima e Vilardi (2011) ressaltam que os administradores públicos têm que:

- (a) assumir objetivos definidos fora de sua organização;
- (b) trabalhar com colaboradores cujas carreiras estão fora de controle do superior;
- (c) alcançar seus objetivos em tempos fixados mediante critérios políticos ou estabelecidos por normas;
- (d) enquadrar-se em procedimentos administrativos e regulamentos jurídicos;
- (e) administrar dentro de critérios verticais e hierárquicos para a tomada de decisões;
- (f) motivar o pessoal sem poder interferir no esquema de remuneração;
- (g) manejar o fluxo de informações prevendo possíveis impactos na opinião pública; e
- (h) aplicar recursos escassos para o alcance de objetivos massivos.

Essas diferenças entre o setor público e o privado fazem com que as competências requeridas de seus gestores difiram significativamente. Com vistas a esclarecê-las, o Governo argentino elaborou um documento orientador em que definem competências para o Setor Público. Embora elaboradas num contexto que naturalmente difere do brasileiro, torna-se interessante apresentá-las. Esse documento apresenta como competências requeridas dos gestores públicos: (i) orientação para resultados, que corresponde a trabalhar adequadamente ou competindo contra padrões de excelência, que podem ser o próprio desempenho individual no passado, um objetivo mensurável, o desempenho dos demais ou o estabelecimento de metas desafiantes ou conseguir aquilo que até então ninguém conseguiu; (ii) orientação para o cliente, caracterizado por um desejo de ajudar a servir aos demais, satisfazendo suas necessidades; (iii) flexibilidade, ou habilidade de se adaptar e de trabalhar em situações variadas, com pessoas e grupos diferentes, o que implica entender e valorizar posturas ou pontos de vista diferentes, adaptando seu próprio enfoque à medida que a situação requeira e mudar, aceitando facilmente as mudanças *na organização ou nas responsabilidades de seu cargo*. (iv) compromisso com a organização, que corresponde à habilidade individual e voluntária de alinhar o próprio comportamento com as necessidades, prioridades e metas organizacionais, atuando de forma a promovê-las e a cumprir a

missão da organização; e (v) transparência, caracterizada por condutas de integridade e ética profissional (ARGENTINA, 2005).

3 Metodologia

A presente pesquisa constitui-se num *survey* analítico. Justifica-se a escolha desta modalidade de delineamento por ser o mais adequado para verificar percepções mediante interrogação. O universo da pesquisa, por sua vez, é constituído pelos servidores públicos do Grande ABC Paulista. Como os objetivos referem-se muito mais à *verificação da existência de relação entre variáveis do que à descrição precisa das características* da população, a amostra foi selecionada pelo critério da acessibilidade. A amostra foi constituída por 100 servidores públicos.

O instrumento para coleta de dados foi o questionário estruturado. Os sujeitos da pesquisa foram solicitados a expressar suas opiniões acerca da importância de 11 diferentes características dos administradores públicos: liderança; comunicação; habilidade em negociação e administração de conflitos; capacidade de decisão; interesse por pessoas; competência para planejar e organizar; disposição para delegar; espírito inovador; flexibilidade; competência técnica na área; e disposição para trabalhar em equipe.

Para análise dos dados, procedeu-se ao cálculo do nível de significância e à verificação da existência de correlação entre os dados, tendo em vista que a distribuição dos dados não corresponde à distribuição das normas, foram adotados testes não paramétricos: o teste do X^2 e o coeficiente Q de Yule.

4 Análise e discussão dos resultados

Para a análise e discussão dos resultados procedeu-se inicialmente à descrição das percepções em relação às competências requeridas dos funcionários públicos. A seguir, procedeu-se à verificação da existência de relação entre essas percepções e as variáveis: gênero, idade, tempo de serviço e formação.

4.1 Percepção dos funcionários públicos em relação às competências

O perfil dos administradores públicos no Brasil está mudando rapidamente. Por isso mesmo, essa mudança ainda não foi claramente percebida pelos usuários dos *serviços públicos, pela mídia e nem mesmo pela comunidade científica*. Há que se ressaltar, no entanto, que competências profissionais assumem importância fundamental no contexto da nova administração pública. Assim como na administração de empresas, a competência profissional pode ser considerada como o mais importante dos ativos intangíveis.

Tabela 1: Avaliação da Percepção dos Funcionários Públicos em relação às Competências

| Características | Avaliação (em %) | | | | | Total |
|------------------------|------------------|----|----|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Liderança | 32 | 51 | 12 | - | 5 | 100 |
| Comunicação | 48 | 43 | 6 | 3 | - | 100 |
| Negociação e Conflitos | 28 | 54 | 14 | 3 | 1 | 100 |
| Decisão | 33 | 53 | 11 | 3 | 0 | 100 |
| Pessoas | 25 | 48 | 20 | 4 | 3 | 100 |
| Planejar e Organizar | 35 | 51 | 9 | 5 | - | 100 |
| Delegar | 19 | 55 | 21 | 4 | 1 | 100 |
| Inovador | 22 | 49 | 20 | 7 | 2 | 100 |
| Flexibilidade | 23 | 48 | 19 | 8 | 2 | 100 |
| Técnica | 40 | 47 | 8 | 4 | 1 | 100 |
| Equipe | 51 | 43 | 2 | 2 | 2 | 100 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: (i) É a mais importante dentre todas as características; (ii) É uma das mais importantes dentre as características essenciais; (iii) Embora não seja essencial, é muito importante; (iv) Pode agregar algum valor; e (v) Não agrega muito valor.

A pouca importância conferida a esse fator deve-se provavelmente à tradicional imagem do setor público: um setor altamente burocratizado, caracterizado por ações definidas em regulamentos que deveriam ser observados pelos servidores, oferecendo pouca margem para decisões. Mas os novos desafios apresentados ao setor público não mais permitem que seus servidores possam ser entendidos como meros cumpridores de normas determinadas pelas instâncias superiores. A competência deve ser entendida como requisito fundamental, como uma habilidade pessoal e intransferível e que é construída individualmente.

Nesse contexto, o primeiro aspecto a ser considerado passa a ser a percepção dos servidores acerca das competências requeridas para o exercício de suas atribuições. Assim, os funcionários públicos do Grande ABC Paulista foram solicitados a expressar sua opinião acerca da importância de 11 diferentes características dos administradores públicos: liderança; comunicação; habilidade em negociação e administração de conflitos; capacidade de decisão; interesse por pessoas; competência para planejar e organizar; disposição para delegar; espírito inovador; flexibilidade; competência técnica na área; e disposição para trabalhar em equipe (Tabela 1).

Todas as competências analisadas são importantes para o gestor público. Entretanto, a comunicação e a disposição para trabalhar em equipe são reconhecidas como as mais importantes dentre todas as características. A rigor, são características fortemente relacionadas entre si, já que o trabalho em equipe requer comunicação constante entre os envolvidos e o contrário também é verdadeiro. A comunicação é uma qualidade vital aos administradores públicos para interagirem e se integrarem às equipes. Eles precisam estar capacitados para escrever e falar bem, presidir reuniões com eficiência e solucionar os conflitos de maneira construtiva na equipe. Isso porque a comunicação pode influenciar a maneira de as pessoas sentirem e agirem em termos de independência, segurança e responsabilidade. Conseqüentemente, a comunicação influencia na eficiência operacional total de uma equipe de pessoas em termos de rapidez, de precisão e de adaptabilidade.

A capacidade de manter a serenidade ajuda uma pessoa a por de lado as suas preocupações e a tornar-se flexível em suas respostas. Assim, os gestores são capazes de manter a compostura numa emergência, ou diante do pânico ou aflição de outra pessoa, demonstram autocontrole, entram com serenidade numa conversa e se mantêm envolvidas nela de forma efetiva. Moraes e Lima (2000) ressaltam que os gestores comunicadores possuem a capacidade de adotar uma postura calma e paciente, independente do estado emocional que estejam. São capazes de deixar de lado os imperativos de seus próprios sentimentos, mesmo quando turbulentos. Esses gestores são capazes de dedicar o tempo necessário para reunir as informações essenciais e encontrar um modo de serem úteis. Em vez de descartarem ou atacarem os sentimentos do outro, eles tendem a se expressar de forma específica a respeito do que estava certo, do que estava errado e de como preservar as coisas boas.

Nesse sentido, manter sob controle as próprias emoções também é essencial para uma boa comunicação. Reis (2002) enfatiza que a serenidade e a paciência mostram-se essenciais para lidar com colegas e subordinados. Desse modo, o desafio está em manter a serenidade e a compostura. Procurar manter um estado de ânimo neutro é a melhor estratégia na fase de preparação para se lidar com outra pessoa. Até porque isso proporciona, aos administradores, certa “limpeza” emocional, ou seja, permite que eles se adaptem ao que estiver sendo exigido pela situação.

As demais competências foram consideradas pelos funcionários públicos como as mais importantes dentre as características mencionadas. Esse fato pode ser observado, por exemplo, em cinco habilidades: liderança, habilidade em negociação e administração de conflitos, capacidade de decisão, competência para planejar e organizar e disposição para delegar, habilidades essas que obtiveram mais da metade das opções assinaladas. Assim, pôde-se observar que para os funcionários públicos, saber conduzir pessoas e atividades, ter o perfil apaziguador em relação à equipe e a sociedade, além de ser um profissional que possa incorporar características do setor privado, são características que complementam o perfil do administrador público.

O sentido dessas medidas – no que se refere às competências dos administradores públicos – deve ser direcionado para a melhoria do desempenho do setor público, para que os serviços públicos prestados aos cidadãos sejam mais eficientes, mais eficazes, mais efetivos e, também, mais satisfa-

tórios. Sem elas, os municípios *não darão conta* de responder às crescentes pressões por melhores serviços e ao papel estratégico que vêm sendo chamados a desempenhar na articulação dos atores sociais, para melhorar a competitividade do município, favorecer a harmonia social e exercitar sua governança.

4.2 Relação entre percepção dos funcionários públicos e gênero

Verifica-se a existência de relação significativa entre o gênero dos servidores e sua percepção acerca das competências, como indica a seguir.

Tabela 2: Relação entre Percepção dos Funcionários Públicos e Gênero

| Características | Q | X ² | Significância |
|------------------------|------|----------------|---------------|
| Liderança | 0,17 | 0,38 | N.S. |
| Comunicação | 0,02 | 0,00 | N.S. |
| Negociação e Conflitos | 0,23 | 1,00 | N.S. |
| Decisão | 0,02 | 0,00 | N.S. |
| Pessoas | 0,45 | 12,64 | P < 0,001 |
| Planejar e Organizar | 0,36 | 7,65 | P < 0,001 |
| Delegar | 0,50 | 12,31 | P < 0,001 |
| Inovador | 0,35 | 3,62 | P < 0,100 |
| Flexibilidade | 0,38 | 5,80 | P < 0,025 |
| Técnica | 0,00 | 0,00 | N.S. |
| Equipe | 0,75 | 260,54 | P < 0,001 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: N.S. - Não Significativos

Os níveis mais elevados de correlação são os obtidos ao se relacionar gênero com as percepções em relação à competência de interessar-se por pessoas, de planejar e organizar, de espírito de inovação, de flexibilidade e, por fim, a da disposição de trabalhar em equipe, que estão representados, por sua vez, pelos mais baixos índices de significância.

A amostra compreende 60 mulheres e 40 homens. Constata-se, pois, que as mulheres valorizam mais estas características. Assim, 20% das mulheres e 20% dos homens acreditam que o interesse por pessoas é a mais importante dentre as características apresentadas; 20% das mulheres e 25% dos homens dizem que a competência para planejar e organizar é a mais importante dentre as características; 15% das mulheres e 20% dos homens salientam que a capacidade de delegar é a mais importante dentre as características; 15% das mulheres e 20% dos homens manifestam que o espírito inovador é a mais importante dentre as características; e finalmente, 30% das mulheres e 15% dos homens, assi-

nalam que a disposição para trabalhar em equipe é a mais importante dentre todas as características.

Esses dados, embora perceptivos, corroboram a concepção de que os desafios apresentados à administração pública contemporânea não podem ser entendidos como de natureza essencialmente econômico-financeira. O que se requer é a combinação de uma gestão tanto eficiente, quanto eficaz com novos chamados à participação democrática. Isso porque a gestão pública não se refere apenas à gestão eficiente e eficaz de organizações, mas também ao desenvolvimento de modelos de governança. Nesse sentido, a administração pública gerencial oferece novas oportunidades aos governos locais, que buscam fórmulas de incentivar a democracia em nível local. Para alterar mentalidades, bem como fornecer novos instrumentos de gestão pública, a capacitação é de grande valia. O programa de capacitação de servidores municipais deve dar ênfase ao atendimento ao público, ao uso da tecnologia para agilizar o apoio administrativo, ao desenvolvimento gerencial em todos os níveis, incluindo a disseminação dos princípios e instrumentos da administração pública.

4.3 Relação entre percepção e idade dos funcionários públicos

A idade dos servidores também constitui fator contribuinte para a percepção dos funcionários acerca das competências, conforme indicam os dados a seguir.

Tabela 3: Relação entre Percepção e idade dos Funcionários Públicos

| Características | Q | X ² | Significância |
|------------------------|------|----------------|---------------|
| Liderança | 0,12 | 0,09 | N.S. |
| Comunicação | 0,24 | 2,34 | N.S. |
| Negociação e Conflitos | 0,39 | 11,49 | P < 0,001 |
| Decisão | 0,25 | 2,10 | N.S. |
| Pessoas | 0,54 | 42,18 | P < 0,001 |
| Planejar e Organizar | 0,49 | 37,94 | P < 0,001 |
| Delegar | 0,52 | 22,54 | P < 0,001 |
| Inovador | 0,10 | 0,03 | N.S. |
| Flexibilidade | 0,37 | 7,07 | P < 0,010 |
| Técnica | 0,37 | 12,60 | P < 0,001 |
| Equipe | 0,12 | 0,12 | N.S. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: N.S. - Não Significativos.

Com base nos dados obtidos, pode-se detectar a existência de correlação significativa entre a idade dos funcionários públicos e a sua percepção acerca das dimensões da competência: de negociação e administração de conflitos, de interesse por pessoas, de planejamento e organização, de ter a ca-

pacidade de delegar e de competência técnica. Um aspecto a ressaltar é que o mais elevado coeficiente de correlação é o referente à relação entre idade e percepção acerca da importância e a competência para lidar com pessoas. Esses dados podem indicar que, à medida que os funcionários evoluem em idade, eles passam a considerar as necessidades das pessoas como mais importantes.

A amostra compreende 54 funcionários com idade ≤ 35 anos e 46 funcionários com idade > 35 anos. Assim, constata-se que nas características acima mencionadas, a variável idade distingue acerca da percepção dos indivíduos em relação a tais características; isto é, quanto mais alta for a idade dos funcionários, mais essas características são valorizadas. Os dados obtidos indicam que 38% dos funcionários > 35 anos, dizem que a habilidade em negociação e administração de conflitos é a mais importante dentre as características; 38% dos > 35 anos e 18% dos ≤ 35 anos acreditam que o interesse por pessoas é a mais importante das características; 50% dos > 35 anos e 15% dos ≤ 35 anos, salientam que a competência para planejar e organizar é a mais importante dentre as características; 15% dos > 35 anos e 11% dos ≤ 25 anos, manifestam que a capacidade de delegação é a mais importante dentre as características; 30% dos ≤ 35 anos e 50% dos > 35 anos, ressaltam que a competência da área é a mais importante dentre as características.

Muitos especialistas têm realizado pesquisas nas mais diversas áreas para obter o perfil requerido pelas organizações – privadas e públicas – do profissional de hoje. Com base nos resultados dessas pesquisas, Ramos (2001, p. 288) afirma que “os atributos psicológicos dos indivíduos tomam importância para o funcionamento integrado e flexível das organizações”. Nesse sentido, a gestão pública necessita de profissionais com o perfil requerido pelo mundo do trabalho de hoje, ou seja, que tenham iniciativas, que assumam responsabilidades, tenham capacidades para usar e se familiarizar com instrumentos de tecnologia, que estejam preparados para o trabalho em equipe, que possam liderar essa equipe, quando seja necessário, e que tenha capacidade para planejar e executar projetos complexos. Também é de extrema importância que tenham a capacidade para adquirir novos conhecimentos e atitudes de maneira rápida e efetiva, que estejam abertos às contínuas transformações e diferentes formas de trabalho e que sejam capazes de identificar e encontrar soluções para estes problemas.

4.4 Relação entre percepção dos funcionários públicos e nível de escolaridade

Foi identificada a existência de relação entre nível de escolaridade e percepção acerca de competências (Tabela 4). Embora haja resultados significativos, constata-se que essa variável possui menor poder de explicação quando comparada com idade e gênero.

Os dados indicam que 47 funcionários públicos com ensino superior e 53 funcionários com ensino médio acreditam que sejam as características mais importantes para um gestor público. Nesse sentido, constata-se que os funcionários públicos com formação superior valorizam as características que foram acima citadas mais do que os funcionários públicos com ensino médio. Por exemplo: 35%

dos com ensino superior e 32% dos com ensino médio, enfatizam que a liderança é a mais importante dentre as características; já 35% dos com ensino superior e 33% dos com ensino médio salientam que a competência para planejar e organizar é mais importante dentre as características; e finalmente, 30% dos com ensino superior e 35% dos com ensino médio, assinalam que o espírito inovador é a mais importante dentre as características.

Tabela 4: Relação entre Percepção dos Funcionários Públicos e Formação

| Características | Q | X ² | Significância |
|------------------------|------|----------------|---------------|
| Liderança | 0,51 | 42,95 | P < 0,001 |
| Comunicação | 0,12 | 0,11 | N.S. |
| Negociação e Conflitos | 0,02 | 0,00 | N.S. |
| Decisão | 0,05 | 0,00 | N.S. |
| Pessoas | 0,24 | 1,17 | N.S. |
| Planejar e Organizar | 0,30 | 4,95 | P < 0,050 |
| Delegar | 0,14 | 0,09 | N.S. |
| Inovador | 0,51 | 25,81 | P < 0,001 |
| Flexibilidade | 0,13 | 0,10 | N.S. |
| Técnica | 0,18 | 0,66 | N.S. |
| Equipe | 0,08 | 0,02 | N.S. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: N.S. - Não Significativos.

Diante disso, é possível ressaltar que a noção de competência tem aparecido, nos últimos anos, como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações – principalmente públicas – e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais – relações com clientes (cidadãos), fornecedores e os próprios trabalhadores – as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos. É nesse espaço relativamente indefinido, de difícil contextualização, que se passa a tratar, mais particularmente, da questão de competências. Para tanto, a expressão “competência” tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais convertidas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação aos setores privado, público e acadêmico tem sido marcada por diferentes conceitos e dimensões. Deve-se considerar que a competência é um aspecto que está relacionado ao desempenho efetivo ou superior do trabalho.

4.5 Relação entre percepção dos funcionários públicos e tempo de serviço

O tempo de serviço também influencia a percepção dos servidores (Tabela 5). Mas é interessante observar como esse fator contribui menos para a explicação do fenômeno do que variáveis demográficas básicas, como gênero e idade.

Tabela 5: Relação entre Percepção dos Funcionários Públicos e Tempo de Serviço

| Características | Q | X ² | Significância |
|------------------------|------|----------------|---------------|
| Liderança | 0,44 | 9,54 | P < 0,005 |
| Comunicação | 0,48 | 25,01 | P < 0,001 |
| Negociação e Conflitos | 0,17 | 0,27 | N.S. |
| Decisão | 0,11 | 0,04 | N.S. |
| Pessoas | 0,39 | 8,17 | P < 0,005 |
| Planejar e Organizar | 0,45 | 21,32 | P < 0,001 |
| Delegar | 0,02 | 0,00 | N.S. |
| Inovador | 0,01 | 0,00 | N.S. |
| Flexibilidade | 0,03 | 0,00 | N.S. |
| Técnica | 0,13 | 0,09 | N.S. |
| Equipe | 0,08 | 0,01 | N.S. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: N.S. - Não Significativos.

Diante de todos os dados expostos, é possível constatar um significativo grau de correlação existente entre a percepção versus o tempo de serviço dos funcionários públicos. A Tabela 5 mostra que há quatro características que corroboram tal afirmação: a liderança, a comunicação, o interesse por pessoas e a competência para planejar e organizar.

Nesta pesquisa os servidores foram classificados em duas categorias, quanto ao tempo de serviço: aqueles com tempo de serviço ≤ 10 anos, e aqueles com tempo de serviço > 10 anos, na área pública. Para tanto, o estudo compreende 73 funcionários com tempo de serviço ≤ 10 anos e 27 com tempo de serviço > 10 anos de experiência. Entretanto, dentre os quatro tipos de correlações propostos nesta pesquisa, este é o que há mais equilíbrio em relação à percepção dos funcionários, por exemplo: 25% dos com tempo de serviço ≤ 10 anos e 19% dos com tempo de serviço > 10 anos acreditam que a liderança é a mais importante dentre as características; 35% dos com tempo de serviço ≤ 10 anos e 14% dos com tempo de serviço > 10 anos dizem que a comunicação é a mais importante dentre as características; já 20% dos com tempo de serviço ≤ 10 anos e 27% dos com tempo de serviço > 10 anos assinalam que o interesse por pessoas é a mais importante dentre as características; e por fim, 20% dos com tempo de serviço ≤ 10 anos e 40% dos com > 10 anos de tempo de serviço enfatizam que a competência para planejar e organizar é a mais importante dentre as características.

Se as transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo impõem a construção da competência, baseada em habilidades que envolvem todas as dimensões do indivíduo, com ênfase na capacidade crítica e de autonomia, no espírito de iniciativa com audácia, na responsabilidade e na flexibilidade face à mudança e ao inusitado, além de uma visão de empreendedor. Então, isso deve implicar rupturas tanto na dinâmica interna dos espaços institucionais voltados a esse tipo de formação, como também na própria dinâmica dos demais espaços sociais em que esse indivíduo atua enquanto cidadão.

A geração contínua de novos conhecimentos numa organização estimula o desenvolvimento de suas competências, o aprendizado individual, a adoção de novas práticas gerenciais, uma vez que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica. Por outro lado, o processo de inovação requer a combinação de diferentes conhecimentos, habilidades, competências e tecnologias. As organizações, de forma cada vez mais acentuada e emergente, precisam de pessoas que conheçam o processo como um todo, que pensem de forma global e criativa, e que saibam encontrar alternativas e soluções *inovadoras para os problemas*.

5 Considerações finais

Os servidores públicos da região do Grande ABC não reconhecem o interesse por pessoas como uma das competências mais importantes para o desempenho de suas atribuições no setor público. No entanto, elegem como competências mais importantes as referentes à comunicação e à disposição para trabalhar em equipe. Ora, essas são competências essencialmente interpessoais que requerem, necessariamente, interesse por pessoas.

Uma explicação adequada para essa aparente incoerência requer estudos mais aprofundados como a utilização de técnicas como a análise de conteúdos. Contudo, os dados parecem indicar que esses funcionários reconhecem essas competências como essencialmente técnicas, mesmo porque é comum na literatura tratá-las dessa forma. Note-se como a competência técnica na área, a capacidade de decisão e a competência para planejar e organizar, que são essencialmente técnicas, também foram reconhecidas como muito importantes. É o caso, portanto, de formular a hipótese de que a percepção desses funcionários, acerca das competências, aproxima-se mais do tradicional modelo de Administração de Recursos Humanos que do de Gestão de Pessoas.

A situação encontrada denota certo conservadorismo dos funcionários, conclusão que se reforça quando se considera que as variáveis demográficas, como gênero e idade, apresentam maior poder de explicação na percepção acerca das competências requeridas dos funcionários públicos. Evidentemente que as principais competências que um administrador público deve possuir para atuar nesse setor não se esgotam nas 11 competências apresentadas, uma vez que o gestor público é visto como um indivíduo com necessidades de capacitação pertinentes ao seu desempenho individual.

Referências

- ARGENTINA. Subsecretaria de la Gestión Pública: Competencias Laborales en la Administración Pública. Buenos Aires (2005). Disponível em: <<http://www.sfp.gov.ar/sitio/innovacion/documentos.htm>> Acesso em: 18 jun. 2009.
- DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997;
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra – cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GÍLIO, I. Educação e trabalho: formação profissional e mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2000.
- HAMEL, GARY & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LEBOYER, C. L. Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones 2000, 1997.
- LIMA, S. M. P.; VILLARDI, B. Q. Como os Gestores Públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira aprendem na Prática a Desenvolver suas Competências Gerenciais. XXXV Encontro Anual da Anpad, Rio de Janeiro, 2011.
- MCCLELLAND, D. C., SPENCER, L. M. competency assessment methods: history and state of the art. Hay McBer Research Press, 1990.
- MINTZBERG, H. El capitalismo necesita del equilibrio: no es posible manejar al gobierno como una empresa. Revista Gestión, v. 1, n. 4, Buenos Aires, jul/ago 1996.
- MORAES, A. S. F., LIMA, J. M. P. universidade e formação de recursos humanos: características culturais básicas na formação das competências e habilidades do administrador. Revista Brasileira Pedagogia, v. 81, n. 199, p. 464-477, Brasília, 2000.
- PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PULIDO, N. Las Transformaciones necesarias en la capacitación de los servidores públicos para un estado en transformación: el proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector

público. Administración Pública y Sociedad. Serie Documentos. Debate. Estado, Administración Pública y Sociedad, Jan. 2000. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/documentos>> Acesso em: 18 jun. 2009.

RABECHINI JR., R., CARVALHO, M. M. Perfil das competências em equipes de projetos, RAE-Eletrônica, v. 2, n. 1, Jan/Jun. 2003

RAMOS, M. N. A Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, A. B. Análise de competências dos docentes de administração do ensino superior. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RESENDE, E. O livro das competências: desenvolvimento das competências - a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. RJ: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, L. M.M, GUIMARÃES, T. A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. XXII Encontro Anual da Anpad, Foz do Iguaçu, 1998.

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TEDESCHI, M. A. As Faces da competência na educação. Curitiba: SEED/SGI/CEDITEC, 2002.

VÁSQUEZ, A. C. Las competencias en la nueva gestión pública. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma de Estado y la Administración Pública, p. 28-31, Panamá, 2003.

WOOD JR., T. Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. A. Gestão pela competência. Centro Internacional para a Educação Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1996.