

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Treinamento e desenvolvimento de competências individuais no setor público

Lucileila do Rosário Queiroz¹, Roberto Kanaan²

Resumo - O objetivo deste estudo é caracterizar as competências individuais essenciais dos servidores da Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano (CPDU), que impactam no desempenho do departamento. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. A amostra foi não probabilística, por acessibilidade dos pesquisadores. Foram entrevistados 08 gestores e 28 servidores responderam a um questionário semiestruturado. Os resultados demonstraram que os funcionários possuem apenas uma competência essencial, as demais foram observadas em apenas parte dos servidores. Em seguida, foi elaborado um plano de desenvolvimento de competências para os servidores do departamento.

Palavras-chave: Mapeamento de competências. Competências no setor público. Treinamento e desenvolvimento.

Abstract – The aim of this paper is to characterize the basic individual competences of the Coordination of Urban Planning and Development (CUPD) servers, which impact in the department's performance. It has been made a qualitative and quantitative research with descriptive approach combined with case study. The sample was not probabilistic because of the accessibility of the researchers. Eight managers was interviewed and 28 servers answered a semi-structured questionnaire. The results showed that the servers have only one essential competence, the others were observed in only part of the servers. Then, it has been elaborated a competence development plan for the servers of the department.

Keywords: Mapping competences. Competences in the public sector. Training and development.

1 Introdução

A Administração Pública é formada por órgãos a serviço do Estado (SIGOLLO e SOARES, 2013), que têm por atribuições gerir os bens e interesses das pessoas de uma determinada comunidade.

¹ Centro Estadual de Estudos Tecnológicos Paula Souza – e-mail: lucileila.queiroz@sumare.edu.br

² Centro Estadual de Estudos Tecnológicos Paula Souza – e-mail: kanaanhe@gmail.com

Kanaane et al (2010) afirmam que aos órgãos públicos compete realizar as ações exclusivas de Estado e que não podem ser delegadas a outras instituições e traz como exemplos dessas ações as atividades de fiscalização, vigilância sanitária e cobrança de impostos.

No entanto, a percepção da sociedade sobre os serviços prestados é de que não possuem qualidade (SALES, 2010) e são ineficientes, os recursos são desperdiçados, os bens públicos são tratados com desmazelo, os servidores públicos são descompromissados, além de não haver planejamento e transparência.

Além disso, as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que vêm transformando as relações em todo o mundo contribuem para a necessidade de aperfeiçoamento dos modelos de gestão dos órgãos públicos, tendo em vista a preocupação por atingir maiores resultados e prestar um serviço público com mais qualidade (SIGOLLO e SOARES, 2013).

A gestão por competências *“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”* (MELLO e SILVA, 2013, p. 112).

Postula-se que na gestão por competências, o maior foco deve ser dado à capacitação, com a implementação de um sistema de treinamento e desenvolvimento das competências consideradas essenciais à melhoria constante dos desempenhos individuais e organizacionais.

Diante dessa contextualização, o presente trabalho visa responder a seguinte indagação: quais são as competências que os servidores da CPDU da Subprefeitura Perus precisam desenvolver para que o departamento possa alcançar uma melhoria em seu desempenho?

Para tanto este estudo tem por objetivo geral: caracterizar as competências individuais essenciais dos servidores da CPDU, que impactam no desempenho do departamento. E como objetivos específicos: mapear as competências funcionais do departamento, considerando o nível individual; e propor um plano de treinamento e desenvolvimento dos servidores, considerando as competências individuais, visando a melhoria de desempenho do departamento.

2 Treinamento e desenvolvimento de competências no setor público

As organizações públicas, embora não estejam sujeitas à competitividade nem visem acúmulo de lucros, têm, por sua vez, a responsabilidade de bem gerir o dinheiro público, maximizando a sua utilização e evitando desperdícios. A gestão por competências apresenta-se então, como uma ferramenta adequada a gerenciar os servidores para melhorar a eficiência e eficácia da prestação dos serviços públicos.

2.1 Gestão por competências

A Gestão por Competências engloba o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação das pessoas, em todos os níveis organizacionais

(individuais, gerenciais, funcionais e organizacionais), levando-se em conta o conjunto de capacidades, habilidades e comportamentos que os funcionários precisam ter para a plena execução de suas atividades (BAHRY e BRANDÃO, 2005).

Por meio desse processo, a organização deve mapear quais são as competências que seus funcionários necessitam possuir para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais, bem como aquelas que já possuem. A diferença entre as competências existentes e as necessárias é chamada de lacuna de competências, ou ainda *gap* de competências (BAHRY e BRANDÃO, 2005).

Identificado o *gap* de competências, deve haver um esforço por parte da organização para desenvolvê-las internamente (via treinamento e desenvolvimento), ou no caso dessa impossibilidade, atrair pessoas de fora da empresa, que já possuam as competências necessárias (por meio do processo de recrutamento e seleção).

Nas organizações públicas a gestão por competências deve ser adotada para possibilitar melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos (GARCIA, 2014).

Como nos órgãos públicos o processo de contratação de servidores é feito por concurso público, não tendo os gestores liberdade de fazer uma seleção mais criteriosa, levando-se em conta as competências individuais dos candidatos (CHIAVENATO, 2016), a gestão por competências nos setores públicos acabam tendo maior foco na capacitação, ou seja, no desenvolvimento das competências necessárias.

2.1.1 Competências individuais

No Brasil, os autores Fleury, Dutra e Ruas foram os pioneiros em revisar as definições de competência e buscaram traçar novos conceitos, mais aplicáveis ao contexto nacional.

Para Fleury, o conceito de competência engloba capacidades do indivíduo como saber agir com responsabilidade diante das situações em que está inserido, essa aptidão (do saber agir) deve ser reconhecida pelos pares e engloba a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, contribuindo para a agregação de valores econômico à organização e social à pessoa (FLEURY, 2002).

Já para Dutra, competência engloba o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes de um indivíduo, somados à capacidade de entregar essas capacidades à organização, fazer o que se espera e o que é necessário que se faça (DUTRA, 2014; BARRELLA et al, 2010).

Ruas defende que a competência corresponde à interação entre as pessoas, com seus saberes e capacidades e as demandas organizacionais, com relação aos processos de trabalho, chegando ao conceito de competência que é a capacidade que o indivíduo possui de saber agir em âmbito profissional, com responsabilidade, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, habilidades e capacidades (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2012).

No presente estudo será utilizado o conceito tradicional de competência, acrescentado do posicionamento de Fleury, que é o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes do indivíduo, incluindo o “*saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” (FLEURY, 2002, p. 55).

Para alguns autores, os funcionários das organizações devem possuir um conjunto de competências básicas para que a organização consiga apresentar um alto desempenho, alcançar os objetivos organizacionais e superar seus concorrentes. Para Meister (2005), também citado por Marcondes (2010), essas competências são: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; autogerenciamento da carreira.

Como as atividades não são realizadas de forma isolada e o trabalho em equipe tem sido estimulado nas organizações, houve a necessidade de acrescentar nas competências individuais essenciais, algumas relacionadas às atividades desenvolvidas em conjunto, de forma integrada e colaborativa.

Canfield (2005), quando fala sobre as competências interpessoais, destaca a importância dos relacionamentos entre as pessoas no trabalho em equipe. Ele afirma que o grupo não é a soma das individualidades de cada colaborador. Quando as pessoas se unem para um objetivo específico, é maior a interação, a sinergia, a coesão, a colaboração para o alcance do êxito coletivo (CANFIELD, 2005).

Ferreira, Kanaane e Severino (2010, p. 85) afirmam que as equipes consideradas de alta performance são aquelas formadas por pessoas que dependem esforços para o alcance conjunto de melhores resultados. Para isto, devem possuir as seguintes características: responsabilidade; colaboração e participação; flexibilidade; clareza; criatividade; interação; e rapidez.

2.2 Treinamento e desenvolvimento

Treinamento é a preparação de um indivíduo para exercer uma determinada função, ocupar um determinado cargo ou executar uma atividade específica (ARAUJO e GARCIA, 2009; FRANÇA, 2014; MARCONDES, 2010). Geralmente busca-se uma assimilação rápida de conhecimentos, o desenvolvimento de uma habilidade ou a mudança de um comportamento em um curto espaço de tempo.

Já no desenvolvimento, a preocupação é o aprimoramento da pessoa para desempenhar atividades cada vez mais complexas, ampliando os conhecimentos e habilidades além do que lhe é exigido no cargo, preparando o indivíduo para ocupar cargos diferentes ou com maiores desafios (ARAUJO e GARCIA, 2009; MARCONDES, 2010).

Kanaane e Ortigoso (2001) afirmam que no processo de assimilação do conhecimento são necessários novos conceitos e práticas e, para a aquisição e utilização desses conceitos e práticas, a aprendizagem figura como mola propulsora.

O processo de aprendizagem é muito maior do que simples recepção de informações, ele influi nos pensamentos, sentimentos, atitudes, crenças, valores e objetivos da pessoa.

Tendo em vista que o desenvolvimento de competências deve ser um ato contínuo, o treinamento necessita ser visto como um processo sistemático e cíclico, sendo suas fases: o levantamento das necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento (ARAUJO, 2014; ARAUJO e GARCIA, 2009).

No levantamento das necessidades, são analisados vários aspectos, objetivando identificar as pessoas que: necessitam ser preparadas para substituir as que vão saindo da organização, as que ocuparão outros cargos e realizarão novas atividades, as que exercerão funções de liderança (FRANÇA, 2014), aquelas que operarão novas máquinas e equipamentos, ou utilizarão novos programas e *softwares* (ARAUJO e GARCIA, 2009).

O planejamento deve definir quem vai ser o treinador, quem será treinado, quando e onde será o treinamento, como será feito (métodos), em que será treinado (conteúdo) e para quem servirá o treinamento (objetivos – competências a serem desenvolvidas) (ARAUJO e GARCIA, 2009). São exemplo de métodos que podem ser utilizados nos processos de capacitação (MARCONDES, 2010): as aulas expositivas; a exibição de filmes ou programas de televisão; o estudo de caso; a discussão em grupo; e a dinâmica de grupo.

A Execução do treinamento é o momento em que o treinamento será colocado em prática. Deverá ser implementado o que foi descrito no planejamento e, durante a realização do treinamento, devem ser coletados os dados necessários para posterior avaliação (MARCONDES, 2010).

Finalmente, a avaliação tem por objetivo verificar se o treinamento atingiu os fins para os quais foi proposto.

No setor público, o treinamento/desenvolvimento apresenta-se como uma importante ferramenta de preparação dos servidores para atendimento das novas demandas da sociedade e para adequá-los às constantes mudanças pelas quais os órgãos públicos têm passado.

Para Agune e Carlos (2014), é necessário que haja uma reconfiguração dos programas de capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento das novas habilidades e atitudes requeridas. Segundo eles, muitos dos programas de capacitação existentes são formatados sem levar em conta a aplicabilidade dos ensinamentos recebidos nas atividades cotidianas, o que traz frustração aos alunos. Outro fator levantado é que os cursos disponibilizados voltam-se estritamente à melhoria do desempenho operacional do servidor, não ampliando a discussão sobre os impactos dos ensinamentos na efetividade do serviço público.

Outro grande desafio da capacitação na área pública é que deve haver um alinhamento entre os processos de capacitação e os objetivos organizacionais, levando-se em conta a visão de futuro da organização (CARVALHO et al, 2009), no entanto, grande parte dos órgãos públicos não possuem claramente definidos as diretrizes e objetivos estratégicos, nem têm estabelecida sua visão de futuro. Em outros casos até existe a definição, no entanto, as informações não são claramente disseminadas entre os servidores, ficando restrita à alta liderança da organização.

E mais, deve haver a disposição de aprendizado contínuo por parte dos servidores, pois as necessidades organizacionais mudam muito rapidamente, demandando o constante desenvolvimento de novas competências, sendo importante que a organização crie sistemáticas de estímulo e valorização dessa

aprendizagem continuada (CARVALHO et al, 2009). Esse aspecto também é mais um obstáculo que as organizações públicas precisam superar, pois é necessário mudar a cultura de acomodação dos servidores públicos e implementar sistemáticas de reconhecimento e valorização, que praticamente são inexistentes na esfera pública (CHIAVENATO, 2016).

Para a adequação aos novos modelos de governo, os programas de capacitação devem ter foco estratégico, induzindo as mudanças culturais e incluindo a compreensão de cenários complexos, geração e disseminação de conhecimento, inovação, criatividade e trabalho em equipe (AGUNE e CARLOS, 2014; AMARAL, 2006; CHIAVENATO, 2016).

3 Metodologia

Foi feita uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. Para a fundamentação teórica utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e da legislação. Para a coleta dos dados empíricos, foram realizadas: observação participante, entrevistas com os servidores que ocupam cargos de chefia (8 pessoas) e aplicou-se aos demais servidores, num total de 28 pessoas, um questionário semiestruturado e embasado no referencial teórico, com o objetivo de identificar as competências atuais dos servidores e as necessárias à melhoria do desempenho do departamento. A amostra utilizada foi não probabilística, por acessibilidade dos pesquisadores.

Adotou-se como referencial para o estudo comparativo, dados extraídos da teoria, que estão sintetizados no Quadro 1:

Quadro 1 - Quadro de competências

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	
Meister (2005) – Canfield (2005) - Ferreira, Kanaane e Severino (2010)	
aprender a aprender	autogerenciamento da carreira
comunicação pessoal	relacionamento interpessoal
comunicação com os pares	resolução conjunta de problemas
comunicação com a liderança	colaboração
conhecimento tecnológico	autonomia para propor novas práticas de trabalho
conhecimento de negócios globais	trabalho em equipe
autodesenvolvimento de liderança	raciocínio criativo e resolução de problemas

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a identificação das competências, foi considerado o seguinte:

- nas questões cujas respostas eram: “sempre”, “às vezes”, “raramente” e “nunca”, entendeu-se que só possuíam as competências, os indivíduos que assinalaram “sempre”; aos que assinalaram as demais alternativas, o entendimento foi que a competência não estaria plenamente assimilada, necessitando ser aperfeiçoada ou totalmente desenvolvida;

- nas perguntas cujas alternativas eram: “totalmente”, “parcialmente”, ou “não [conheço, existe, é absorvido]”, foi considerado como possuidor da competência aquele que assinalou “totalmente”;

- somente uma questão (a que perguntava sobre o relacionamento interpessoal) tinha como respostas: “ótimo”, “bom”, “regular”, “péssimo”. Nesta foi

considerado detentor da competência quem marcou “ótimo” e “bom”. A necessidade de capacitação aqui só foi evidenciada para aqueles que afirmaram que relacionamento interpessoal era “regular” ou “péssimo”.

Após tabulação, verificou-se o percentual dos respondentes para cada quesito. Como critérios de evidenciação das competências, foi considerado o descrito na Tabela 1:

Tabela 1 - Critérios de evidenciação das competências

Critério	Competências	Percentual
1	Competência existente	de 90% a 100%
2	Competência existente, mas que necessita ser aprimorada	de 60% a 89%
3	Competência existente parcialmente, que necessita ser melhor desenvolvida	de 40% a 59%
4	Competência inexistente	de 0% a 39%

Fonte: Elaborado pelos autores

4 Resultados e Discussão

A unidade analisada foi a Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano, que é um dos departamentos da Subprefeitura Perus. A Subprefeitura é um órgão da Administração Direta da Prefeitura de São Paulo, criada por meio da Lei 13.399/2002 e composta por um complexo de atividades de serviços públicos, destinados a atender a população local nas suas necessidades. A Coordenadoria tem por atribuições, segundo o artigo 12 da já citada lei, “o planejamento urbano, habitacional e dos transportes, controle e fiscalização do uso do solo, conservação e preservação do meio ambiente e atividades afins”.

Após a tabulação dos resultados obtidos na pesquisa empírica, foram obtidos os percentuais elencados na Tabela 2:

Tabela 2 - Resumo das competências individuais dos servidores da CPDU

Critério	Competências Individuais	Evidenciado	Não Evidenciado
1	relacionamento interpessoal	97%	3%
2	comunicação pessoal	67%	33%
2	comunicação com a liderança	67%	33%
2	conhecimento tecnológico	60%	40%
3	aprender a aprender	50%	50%
3	colaboração	50%	50%
3	comunicação com os pares	50%	50%
3	resolução conjunta de problemas	45%	55%
3	autonomia para propor novas práticas de trabalho	41%	59%
3	autodesenvolvimento da liderança	40%	60%
4	raciocínio criativo e resolução de problemas	39%	61%
4	conhecimento de negócios globais	33%	67%
4	autogerenciamento da carreira	22%	78%
4	trabalho em equipe	22%	78%

Os resultados sinalizam que há necessidade de treinamento e desenvolvimento para 71% dos sujeitos (em média) que estão situados no 4º critério, pois apresentaram baixo percentual correspondente às seguintes competências: raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento de negócios globais, autogerenciamento da carreira, interação e trabalho em equipe. Esses resultados reforçam a posição de Araujo e Garcia (2009), França (2014) e Marcondes (2010) que postulam a necessidade premente de treinamento com objetivo de alcançar uma rápida assimilação de conhecimentos, habilidades e/ou uma modificação de comportamento em pequeno espaço de tempo.

Por outro lado, 54% dos sujeitos (em média) se situam no 3º critério, correspondendo às seguintes competências: aprender a aprender, colaboração, comunicação com os pares, resolução conjunta de problemas, autonomia para propor novas práticas de trabalho e autodesenvolvimento da liderança. Canfield (2005) corrobora tal situação quando afirma que o trabalho em grupo é muito relevante para facilitar o convívio e potencializar os resultados da equipe. Já Meister (2005) afirma que uma das principais dificuldades das organizações é preparar líderes que estimulem a equipe ao alcance de desempenho superior. Nesse sentido, é mister que essas competências sejam devidamente desenvolvidas nos servidores do departamento estudado.

No 2º critério estão localizados 65% dos sujeitos (em média), que possuem as seguintes competências: comunicação pessoal, comunicação com a liderança e conhecimento tecnológico. No entanto, 35% dos indivíduos indicaram que não possuem essas competências, necessitando, portanto, que sejam aperfeiçoadas, pois, segundo Meister (2005), uma das principais competências que o indivíduo precisa ter é saber falar com as outras pessoas e saber ouvir, e também necessita saber manusear bem os equipamentos tecnológicos e ter habilidade de se adaptar aos constantes avanços nessa área.

4.1 Proposta de plano de treinamento e desenvolvimento de competências

Para o treinamento dos servidores da coordenadoria, levou-se em conta a formação de duas turmas em horários alternados, para que não haja quebra de continuidade na execução das atividades cotidianas. Os treinamentos ocorrerão uma vez por semana, num período de quatro horas cada encontro, conforme definidos no quadro 2.

Quadro 2 - Plano de treinamento e desenvolvimento das competências individuais dos servidores da Coordenadoria³

O que deve ser ensinado?	Como se deve ensinar?	Quem deve aprender?	Quem deve ensinar?	Onde deve ser ensinado?	Quando deve ser ensinado?	Por que (competências a serem desenvolvidas)
--------------------------	-----------------------	---------------------	--------------------	-------------------------	---------------------------	--

³ Fonte das bases para elaboração do plano de treinamento e desenvolvimento: CHIAVENATO, 2016, p. 162 (adaptado pelos autores).

Processo de comunicação, comunicação interpessoal e comunicação vertical	vídeos, leitura dialogada, debate	todos	servidor da unidade com formação na área de gestão de pessoas	auditório da Subprefeitura	01 dia - das 8h30 às 12h30 01 dia - das 13h00 às 17h00	melhorar a comunicação pessoal e interpessoal.
Aprender a aprender	aula expositiva, vídeo, dinâmica, discussão dirigida	todos	servidor da unidade com formação na área de gestão de pessoas	auditório da Subprefeitura	02 dias - das 8h30 às 12h30	buscar o desenvolvimento pessoal contínuo
Autogerenciamento da carreira -						entender a importância do desenvolvimento profissional
Autodesenvolvimento da liderança - conhecimentos de negócios globais, visão sistêmica, orgânica, diagnóstico organizacional					02 dias - das 13h00 às 17h00	incutir nas pessoas a importância de se preparar para ser um bom líder
Trabalho em equipe - resolução conjunta de problemas, <i>empowerment</i>	exposição dialogada - estudo de caso - resolução de exercícios simulados	todos	servidor da unidade com formação na área de gestão de pessoas	auditório da Subprefeitura	02 dias - das 8h30 às 12h30 02 dias - das 13h00 às 17h00	interação, colaboração, autonomia para propor novas práticas de trabalho
Inovação, criatividade	estudo de caso - aula expositiva - exercícios práticos	todos	servidor da unidade com formação na área de gestão de pessoas	auditório da Subprefeitura	02 dias - das 8h30 às 12h30	estimular o raciocínio criativo e a resolução de problemas
MASP (método de análise e solução de problemas)	aula expositiva, vídeo, dinâmica, discussão dirigida	todos	servidor da unidade com formação na área de gestão de pessoas	auditório da Subprefeitura	02 dias - das 13h00 às 17h00	

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final do treinamento deverá ser aplicada a avaliação de reação, para medir o nível de satisfação dos participantes. A avaliação de aprendizagem deverá ser realizada continuamente, no decorrer das atividades, podendo ser por observação do instrutor, atribuição de pontos pela realização de atividades ou aplicação de provas escritas. A avaliação de desempenho deverá ser realizada pelos superiores hierárquicos dos servidores, 03 (três) meses depois de concluído o curso (LANGHI e MELO, 2015).

5 Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo geral, caracterizar as competências individuais essenciais dos servidores da CPDU, que impactam no desempenho do departamento. Esse objetivo foi alcançado, pois se buscou no referencial teórico a indicação de quais são as competências consideradas essenciais para que o indivíduo consiga alcançar um alto desempenho; depois foi realizada a pesquisa empírica para levantar, dentre estas, quais as competências que os servidores da coordenadoria apresentaram.

Os objetivos específicos também foram alcançados: o primeiro, mapeamento das competências funcionais do departamento, considerando o nível individual foi feito e apresentado na tabela 2. Segundo a percepção dos respondentes, das competências previamente definidas e que foram objeto de

evidenciação, somente uma foi considerada existente, sendo que as demais não foram observadas em todos os servidores, configurando a necessidade de treinamento e desenvolvimento, como forma de melhorar a *performance* geral dos membros do departamento, o que culminou no alcance do segundo objetivo específico, que foi propor um plano de treinamento e desenvolvimento dos servidores, considerando as competências individuais, visando a melhoria de desempenho do departamento (quadro 2).

Por fim, a questão-problema do presente estudo: “quais são as competências que os servidores da CPDU da Subprefeitura Perus precisam desenvolver para que o departamento possa alcançar uma melhoria em seu desempenho?” foi respondida na análise dos resultados do item 4, ou seja, das quatorze competências consideradas pela literatura como essenciais para um alto desempenho, os servidores da coordenadoria precisam desenvolver treze.

Esse resultado atua como resposta aos motivos pelos quais existe uma visão depreciativa dos servidores públicos por parte da sociedade. Os serviços não são prestados corretamente por falta qualificação dos servidores. Os órgãos públicos, embora possuam processos de capacitação, estes não são adequados quanto a preparação dos servidores para o atendimento das mudanças cada vez mais constantes e à exigência da prestação de serviços com maior qualidade.

A gestão por competências é aplicável no setor público, mas é necessário que os administradores atuem no sentido de contribuir para implementar mudanças culturais nos órgãos públicos, onde a gestão possa tornar-se profissional, com foco em resultados, permeada pela melhoria constante dos processos, com a capacitação contínua dos servidores, atrelada a uma sistemática de valorização das pessoas e reconhecimento pela melhoria do desempenho individual e das equipes.

Este estudo poderá ser ampliado na medida em que outros órgãos públicos possam avaliar os respectivos setores e as competências necessárias para o alcance dos propósitos organizacionais, tendo como resultados a provável melhoria no atendimento das necessidades dos cidadãos/municípios.

Referências

AGUNE, R.; CARLOS, J. A. **O setor público na era do conhecimento. 2014. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública.** Brasília, 25 a 27 mar 2014.

AMARAL, H. K. A. **Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira.** Revista do Serviço Público, p. 549-563. Brasília, out/dez 2006.

ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, H. M. C. Impacto do I Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. In: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (Org.). **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** Brasília, 2014.

BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, p. 179-194, abr-jun. 2005.

BARRELLA et al. Competências Organizacionais e Individuais : O que são e como se Desenvolvem. In : HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI L. M. (org.), *et al.* **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CANFIELD, A. A. **Uma Nova Ótica nos Relacionamentos Interpessoais.** Centro Tecnológico OPET, v. 5, n.2, p.14-15. Curitiba, 2005. Disponível em <http://www.comportamento.com.br/site2015_pt/936-2/>. Acesso em 26.05.16.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-Redonda de Pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 4 ed. São Paulo: Manole, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. L. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências.** São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, M. G.; KANAANE, S.; SEVERINO, F. R. Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G.; *et al.* **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2014.

GARCIA, L. B. B. Competências Transversais e Percepção de Suporte à Aprendizagem na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo. In: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (Org.). **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** Brasília, 2014.

KANAANE et al. Gestão Pública Estratégica e a Visão do Futuro. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G.; *et al.* **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

LANGHI, C.; MELO M. M. **Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. São Paulo: CEETEPS, 2015.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo Pessoas: do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. In : HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI L. M. (org.), *et al.* **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Person Makron, 2005.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. **A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT, v. 2, n. 1, jan/jun 2013.

SALES, U. (Coordenador). **Administração Gerencial: Uma Revolução na Área Pública**. São Paulo: Ripress, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 13.399, de 01 de agosto de 2002. Dispõe sobre a criação de Subprefeituras no Município de São Paulo, e dá outras providências. Publicada no DOC de 02/08/02, p. 1. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=2IK0J6DUR48CFE812QV36LTQNOF>>. Acesso em 09.06.16.

SIGOLLO, W.; SOARES, M. T. R. Os Avanços e Caminhos do Desenvolvimento de Pessoas na Área Pública. In: BOOG, G. G.; BOOG M. (Coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégia**. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.