



Universidade de Brasília.

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas.

Departamento de Administração.

Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal.

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: uma
percepção no Município de Anápolis.**

Brasília-DF.

2024.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas

Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Fátima de Souza Freire
Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

ALICE MIGUEL DA CRUZ REIS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: uma
percepção no Município de Anápolis.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: Me. Fernanda Jaqueline Lopes.

Brasília-DF.

2024.

CIP - Catalogação na Publicação

dR375g da Cruz Reis, Alice Miguel.
GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: uma percepção
no Município de Anápolis. / Alice Miguel da Cruz Reis;
orientador Fernanda Jaqueline Lopes. -- Brasília, 2024.
37 p.

Monografia (Especialização - GPM - Especialização em
Gestão Pública Municipal) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. Gestão por competência. 2. Setor público. 3.
Necessidades de treinamento. I. Jaqueline Lopes, Fernanda ,
orient. II. Título.

ALICE MIGUEL DA CRUZ REIS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: uma
percepção no Município de Anápolis.**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do certificado de especialista
em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: Me. Fernanda
Jaqueline Lopes.

Data de aprovação: 09/08/2024.

Prof. Me. Fernanda Jaqueline Lopes.

Orientador

Prof. Me. Lorena Almeida Campos
Professor - Examinador

RESUMO.

Esta monografia teve como objetivo identificar quais estratégias de gestão por competências que vem sendo aplicado na Diretoria de Recursos Humanos de Anápolis, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos, através da capacitação dos servidores e do alinhamento das suas competências com as necessidades estratégicas do município. Ao desenvolver o trabalho, utilizou-se uma metodologia de pesquisa com caráter qualitativo e o estudo de caso, aplicando-se como fontes de evidência para coleta de dados: o questionário e a entrevista. Como resultado, foi identificado que os servidores ainda veem de forma distante a aplicabilidade da gestão por competência na Prefeitura de Anápolis. No entanto, diante das indagações, perceberam como este modelo de gestão gera oportunidades estratégicas para o desenvolvimento e utilização efetiva das habilidades e a valorização das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento dentro da Prefeitura.

Palavras-chave: Gestão por competência; Setor público; Necessidades de treinamento.

ABSTRACT

This monograph aimed to identify which competency-based management strategies have been applied in the Human Resources Directorate of Anápolis, aiming to improve the quality of public services offered, through the training of employees and the alignment of their competencies with the strategic needs of the municipality. When developing the work, a qualitative research methodology and case study were used, applying the questionnaire and interview as sources of evidence for data collection. As a result, it was identified that employees still view the applicability of competency-based management in Anápolis City Hall as distant. However, when asked, they realized how this management model generates strategic opportunities for the development and effective use of skills and the valorization of learning and development opportunities within the City Hall.

Keywords: Competency management; Public sector; Training needs

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

QUADRO 1: Competências para o Profissional

FIGURA 2 – As três dimensões da competência

Apêndice A - Formulário utilizado para a entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis

Apêndice B - Formulário utilizado com os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Anápolis sobre a gestão por competência no setor público.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceito e Pilares da Gestão por Competências	14
2.1.1 Conceito de Gestão por Competências	14
2.1.2 Pilares da Gestão por Competências	16
2.1.3 Identificação de Competências	16
2.1.4 Mapeamento, desenvolvimento, avaliação e gestão de Competências	16
2.2 Principais aspectos do mapeamento da Gestão por competências.	17
2.2.1 Implementação e etapas do mapeamento da Gestão por Competências	17
2.2.2 As principais dificuldades para adoção e implementação do modelo de Gestão por Competências no setor público.	19
2.2.3 Aplicabilidade da Gestão por competências na Gestão Pública, segundo alguns Autores.	20
2.3.1 Desafios e considerações Específicas para a Implementação na Gestão Pública	20
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
População e Amostra	21
Coleta de dados e plano de análise	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICES	32

INTRODUÇÃO

A gestão por competência se destaca como uma abordagem estratégica no desenvolvimento organizacional, proporcionando uma estrutura sólida e sistemática para a avaliação e desenvolvimento dos servidores. Esta metodologia estabelece um sistema claro e transparente, essencial para o setor público, ao alinhar as atividades dos servidores com os objetivos estratégicos da administração pública (Dutra, 2001).

De acordo com Pires (2017), a gestão ajuda a alinhar as atividades dos servidores com os objetivos estratégicos. Esse alinhamento é crucial para garantir que todos os esforços da administração pública estejam direcionados para a realização das metas e prioridades estabelecidas, promovendo uma administração mais coesa e orientada para resultados.

No contexto brasileiro, diversas pesquisas têm sido realizadas sobre a gestão por competência, evidenciando sua relevância e aplicação em diferentes esferas do governo. Estudos como o de Fleury e Fleury (2004) indicam que essa abordagem não apenas melhora o desempenho dos servidores, mas também contribui significativamente para a eficiência e eficácia das instituições públicas. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competência permite uma melhor identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, promovendo um ambiente de trabalho mais alinhado com os objetivos institucionais.

Anápolis, como muitas outras cidades brasileiras, enfrenta desafios complexos relativos à prestação de serviços públicos de qualidade, exigindo eficiência, eficácia e transparência nas ações governamentais. Nesse sentido, a gestão por competência surge como uma ferramenta estratégica para alinhar as habilidades e conhecimentos dos servidores com as demandas da administração pública, promovendo um serviço mais eficiente e orientado para resultados concretos.

Sendo assim, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: ***Como a Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de***

Anápolis utiliza a gestão por competência como método para aprimorar a gestão de pessoas e otimizar o desempenho dos servidores públicos?

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar quais estratégias de gestão por competências que vem sendo aplicado na Diretoria de Recursos Humanos de Anápolis, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos, através da capacitação dos servidores e do alinhamento das suas competências com as necessidades estratégicas do município.

Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar como vem sendo executada a gestão por competência pela Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura de Anápolis.
- b) Averiguar qual a percepção dos servidores da Diretoria de Recursos Humanos, sobre a utilização da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional.
- c) Identificar como a aplicação da gestão por competências pode contribuir para a melhoria dos processos internos da Diretoria de Recursos Humanos, aumentando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

JUSTIFICATIVA

A gestão por competência se destaca como uma abordagem estratégica fundamental para o desenvolvimento organizacional, especialmente na administração pública. A importância desta pesquisa reside na necessidade de compreender e aprimorar a eficiência organizacional que a gestão por competência pode proporcionar para as instituições públicas. Em um cenário onde a qualidade do serviço público é constantemente avaliada, a implementação de sistemas eficazes de gestão de pessoas torna-se crucial para garantir que as atividades dos servidores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da administração pública.

A implementação desta metodologia oferece uma estrutura que possibilita alinhar as atividades dos servidores aos objetivos estratégicos da administração pública, promovendo uma maior eficiência e eficácia nos serviços prestados à população. Os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são fundamentais para guiar a atuação da administração pública em busca de soluções que atendam às necessidades da sociedade. No entanto, a transição para este modelo não é isenta de desafios e obstáculos que precisam ser compreendidos e superados para se obter o máximo de benefícios.

Os autores Vargas (2012), Ferreira (2009) e Piccini 2021 desenvolveram pesquisas que tratam sobre este tema em outras localidades. Vargas (2012) analisou a importância da gestão por competências exigidas para aplicação da gestão do conhecimento no Arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. Ferreira (2009) realizou um comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas, utilizando os conceitos de gestão por competência. Estes estudos servem como base de dados empíricos disponíveis e podem fornecer conhecimentos valiosos e práticas recomendadas que podem ser adaptadas e implementadas em Anápolis e em outras localidades.

Ao focar na realidade da Prefeitura Municipal de Anápolis, este estudo oferece uma contribuição valiosa para a gestão pública local. A análise dos desafios e a proposta de soluções baseadas em evidências permitem que gestores públicos implementem práticas mais eficazes e sustentáveis de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais alinhado com os objetivos estratégicos da administração pública.

Este estudo de caso, busca fornecer uma visão detalhada dos obstáculos enfrentados na implementação da gestão por competência e ao sugerir caminhos para superá-los. Acredita-se que, ao oferecer um entendimento mais profundo dessas questões, este trabalho contribuirá para o desenvolvimento contínuo e estratégico de servidores públicos, resultando em uma administração pública mais eficiente e eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública tem suas ações voltadas para o bem comum, os interesses coletivos e por sua vez pratica somente atos de execução com maior ou menor grau de autonomia funcional. O setor público seja na esfera federal, estadual ou municipal é fator de contribuição para o desenvolvimento econômico de toda e qualquer nação através de suas instituições.

De acordo com Lewis Preston, do Banco Mundial, o Relatório de Capital Humano Brasileiro (RCHB) alerta para a necessidade de investir no capital humano e mostra que o Índice de Capital Humano (ICH) no Brasil seria uma proposta para monitorar os avanços nesse sentido, contudo observa-se o crescente desperdício de talentos e, conseqüentemente, produtividade.

Thomas (Numberg, 1993, p. 9) faz referência a essa publicação, na época, sobre uma citação de Preston “um gerenciamento eficiente e responsável pelo setor público e uma estrutura política transparente e previsível são cruciais para a eficiência de mercado e governos, portanto, para o desenvolvimento econômico”.

Para Numberg (1993, p.27), no Caderno ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), pontua a necessidade da reavaliação constante sobre o gerenciamento de servidores das décadas de 70 e 80, que perpassa por um enxugamento do contingente humano, não só no Brasil, mas ao nível dos países considerados mais desenvolvidos. E, já neste movimento, começa a ser desenhado “as funções que representam um conjunto mínimo de tarefas essenciais que têm de ser bem executadas” e volta-se para a qualidade dos recursos humanos. Neste caminho, surgem novas discussões sobre o desempenho “chegando a um alto grau de controle e padronização profissional, o sistema centralizado” (NUMBERG, 1993, p. 28). E essa centralização se pautava em prováveis vantagens que, ao longo prazo, vêm se mostrando não tão eficazes.

Para os autores Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competência é um processo cíclico, em que todos os setores devem estar envolvidos e conectados com o planejamento estratégico organizacional, estabelecendo a missão da empresa, a sua visão e os objetivos organizacionais, e ainda, realizando o acompanhamento e a avaliação desse processo.

Segundo Montezano, L., & Isidro, A. (2020), a necessidade de elaborar um modelo teórico que descreva as habilidades necessárias para a inovação no setor público do Brasil. A modelagem de competência é uma ferramenta de apoio para os outros subsistemas de gestão de competências, permitindo o recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento de competências para inovação por meio de recompensas ou certificação. Isso permitirá que a administração pública tenha uma gestão de pessoal voltada para a inovação e para os melhores serviços.

Segundo Pedro Carbone et al. (2009), a gestão por competências surgiu da maximização da teoria econômica neoclássica, da atualização da teoria clássica da administração com ênfase, na prática da administração, na reafirmação das proposições clássicas e ênfase nos princípios gerais de gestão.

O principal desafio para as organizações que adotam estes modelos é a mudança, que gera desconforto e, em alguns casos, desmotivação, que pode ser cessada com boas práticas de comunicação e esclarecimentos quanto aos processos. O ponto negativo mais comum, no primeiro momento de sua implantação, é a resistência por parte dos trabalhadores, pois alguns deles podem rejeitar os modelos por entenderem como uma ameaça e outra parcela o visualiza como perda na produtividade. Já os pontos positivos mais relevantes são as melhorias nos processos de Recursos Humanos e a otimização no atendimento dos resultados almejados (CÂMARA et al., 2012).

2.1 Conceito e Pilares da Gestão por Competências

2.1.1 Conceito de Gestão por Competências

A gestão de pessoas por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da4 organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Nesta perspectiva, o conceito de gestão por competência é apresentado no Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, em seu artigo 2º, inciso II:

[...] II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11), “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.” Portanto, a gestão de competências e todos os indivíduos envolvidos devem estar interligados com o modelo de estratégia da organização. As práticas de gestão são de extrema importância para a maximização do capital humano, objetivando os melhores resultados.

A gestão por competências possui como pressuposto que o domínio de certas competências certifica à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes e direciona esforços para o desenvolvimento de competências fundamentais à obtenção dos objetivos organizacionais (DURAND, 2000 citado por CARBONE et al., 2009).

Fleury e Fleury (2001, p.2) direcionam competência para ações e resultados: “[...] 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.” A capacidade que o indivíduo possui diz respeito ao desenvolvimento adequado de suas funções, assim como tomar qualquer decisão com o seu domínio de competência. As ações que o indivíduo utiliza para o desenvolvimento da empresa estão associados aos objetivos organizacionais. Desta forma o processo de aprendizagem e o conjunto de habilidades adquiridas no dia a dia transformam o ambiente de trabalho para uma melhora no setor e na equipe. As capacidades individuais ou coletivas são as que interessam para o gestor da empresa, pois sua finalidade é direcionar os resultados na empresa. A obtenção de metas é uma forma de adquirir resultados a curto, médio ou longo prazo e com isso, conduz os funcionários a chegarem a esse fim.

Segundo Carbone et al. (2009), existe uma relação de interdependência e complementaridade entre a gestão por competências e a gestão de desempenho, em um contexto mais amplo de gestão organizacional, porque o desempenho expressa a competência de pessoas, equipes e organizações.

2.1.2 Pilares da Gestão por Competências

De acordo com Dutra (2004), a Gestão por Competências pode ser definida como um modelo de gestão que identifica, desenvolve e utiliza as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Esta abordagem envolve a definição de competências essenciais, mapeamento de competências, desenvolvimento de programas de treinamento e avaliação contínua do desempenho.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a gestão por competências envolve a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) essenciais para o desempenho organizacional. Esta abordagem vai além da simples descrição de cargos e foca no desenvolvimento integral dos colaboradores, alinhando suas capacidades aos objetivos estratégicos da empresa.

2.1.3 Identificação de Competências

A identificação de competências é o primeiro passo na implementação da gestão por competências. Para Dutra (2004), este processo envolve a análise das funções e atividades desempenhadas pelos colaboradores, bem como a determinação das competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. As competências podem ser técnicas, relacionadas ao conhecimento e habilidades específicas, ou comportamentais, associadas a atitudes e comportamentos que influenciam o desempenho.

Já Fleury e Fleury (2001), este processo envolve a determinação das competências essenciais que os funcionários devem possuir para cumprir com eficácia suas funções e contribuir para os objetivos organizacionais.

2.1.4 Mapeamento, desenvolvimento, avaliação e gestão de Competências

O mapeamento consiste em identificar os funcionários e compará-las com as necessárias. Para Zarifian (2001) argumenta que, o mapeamento deve ser realizado de maneira sistemática, envolvendo a participação de gestores e colaboradores para garantir a precisão e relevância das competências identificadas. O mapeamento de competências é uma atividade crítica que envolve a definição de um modelo de

competências, identificando as competências essenciais para cada função dentro da organização.

Já o desenvolvimento de competências é fundamental para capacitar os funcionários a atingir o nível de competência desejado. Para isso, são utilizados programas de treinamento, workshops e outras formas de aprendizado. Segundo Chiavenato (2008), o desenvolvimento contínuo das competências é essencial para manter a competitividade e a qualidade dos serviços prestados. A avaliação de competências é o processo de medir e avaliar as competências dos colaboradores em relação às expectativas e necessidades da organização.

Le Boterf (2003) sugere que essa avaliação deve ser contínua e utilizar uma variedade de métodos, como avaliações de desempenho, feedback e autoavaliações. A avaliação eficaz das competências permite identificar lacunas e áreas de desenvolvimento, orientando os programas de treinamento e desenvolvimento.

Por fim, a gestão de carreiras está intimamente ligada à gestão por competências, pois envolve o planejamento e o desenvolvimento das trajetórias de carreira dos colaboradores com base nas competências identificadas e desenvolvidas. Dutra (2004) enfatiza que a gestão de carreiras deve ser personalizada e considerar as aspirações individuais dos colaboradores, bem como as necessidades organizacionais. Isso garante um alinhamento entre os objetivos pessoais e profissionais, promovendo a satisfação e retenção dos talentos.

2.2 Principais aspectos do mapeamento da Gestão por competências.

A gestão por competências é uma abordagem estratégica que visa alinhar as competências individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento contínuo e a eficácia empresarial.

2.2.1 Implementação e etapas do mapeamento da Gestão por Competências

A implementação da gestão por competências oferece diversos benefícios para as organizações, Fleury (2001), defini competência como: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, incluindo: alinhamento estratégico, desenvolvimento de talentos, aumento da produtividade e retenção de talentos.

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 conseqüências 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 1: Competências para o Profissional

Fonte: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>

Segundo Fleury (2001, p. 188), competência é um saber agir responsável e é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

O mapeamento de competências segundo Brandão e Guimarães (2001, p.10), envolve várias etapas críticas, cada uma delas fundamental para o sucesso da gestão por competências: identificação das competências, avaliação de competências, desenvolvimento de competências e o monitoramento e avaliação.

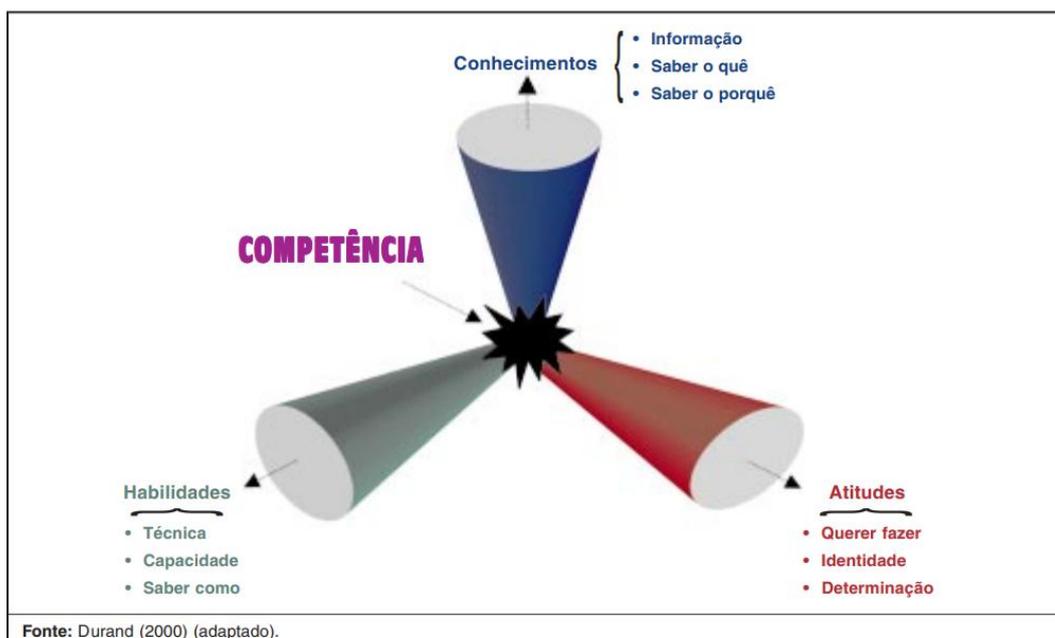


FIGURA 2 – As três dimensões da competência

Fonte: adaptado de Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

2.2.2 As principais dificuldades para adoção e implementação do modelo de Gestão por Competências no setor público.

A adoção do modelo de gestão por competências no setor público enfrenta diversos desafios que podem dificultar sua implementação eficaz. Para Pires, V. C. (2017), o setor público apresenta características estruturais e culturais distintas do setor privado, que podem dificultar a adoção da gestão por competências. Essas diferenças incluem: estrutura Hierárquica Rígida e Cultura Organizacional

No entanto, a implementação dessa metodologia no setor público enfrenta uma série de desafios que podem comprometer seu sucesso. Para Parente, R. C., & Leite, J. B. D. (2012), apesar dos benefícios, a gestão por competências enfrenta diversos desafios, tais como:

- a) **Resistência à Mudança:** A resistência à mudança é um dos maiores desafios na implementação da gestão por competências no setor público. Essa resistência pode se manifestar de várias formas, como a falta de aceitação dos novos processos e ferramentas ou a rejeição das novas responsabilidades e expectativas.
- b) **Capacitação e Desenvolvimento:** Identificar e avaliar as competências necessárias para diferentes funções no setor público pode ser complexo e demorado.
- c) **Avaliação e Monitoramento:** A implementação eficaz da gestão por competências requer sistemas robustos de avaliação e monitoramento, que estão muitas vezes ausentes no setor público. Os desafios incluem:
- d) **Políticas e Normas Rígidas:** As políticas e normas que regem o setor público podem representar um obstáculo significativo. Entre as dificuldades estão:

A adoção e implementação da gestão por competências no setor público é um desafio multifacetado que exige uma abordagem cuidadosa e estratégica. Superar as barreiras estruturais, culturais e operacionais é essencial para alcançar os benefícios desta abordagem. Investimentos em capacitação, ferramentas de avaliação e uma cultura de mudança são passos cruciais para o sucesso.

2.2.3 Aplicabilidade da Gestão por competências na Gestão Pública, segundo alguns Autores.

Diferentes estudos comprovam a efetividade da GPC no setor público. Uma pesquisa realizada por Silva e Santos (2014) em órgãos da administração pública federal brasileira constatou que a implementação da GPC resultou em um aumento significativo da produtividade e da qualidade do trabalho.

Já um estudo de Oliveira e Gomes (2018) com servidores públicos municipais de uma cidade do interior de Minas Gerais evidenciou que a GPC contribuiu para a melhoria da tomada de decisões e para a promoção da meritocracia.

2.3 Benefícios da Gestão por Competência na Gestão Pública

A aplicação da Gestão por Competência na Gestão Pública pode trazer vários benefícios, incluindo: melhoria o desempenho organizacional, desenvolvimento profissional, atração e retenção de talentos, transparência e justiça.

2.3.1 Desafios e considerações Específicas para a Implementação na Gestão Pública

Apesar dos benefícios, a implementação da Gestão por Competência na Gestão Pública enfrenta vários desafios, como a cultura organizacional, estruturas rígidas, recursos limitados e as políticas de pessoal e legislação trabalhista.

Sendo assim, para superar esses desafios, é essencial que a implementação da Gestão por Competência na Gestão Pública leve em consideração a liderança e o comprometimento político, capacitação e desenvolvimento de gestores, comunicação e engajamento dos funcionários e a adaptação ao contexto público

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho se propõe a analisar a aplicação da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional no âmbito da Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis.

Para o seu desenvolvimento, esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como abordagem de investigação que, segundo Ventura (2007), esta ferramenta é importante e pode ser amplamente aplicada em diferentes áreas de atuação, visando compreender eventos ligados a pessoas, grupos ou organizações.

População e Amostra

A população-alvo deste estudo inclui o diretor de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis e os servidores que trabalham diretamente na Diretoria de Recursos Humanos. Foi realizada uma entrevista (apêndice A) com o Diretor de Recursos humanos e o questionário (apêndice B) com 24 servidores que atuam em alguns departamentos que compõe a Diretoria de recursos Humanos. Tendo em vista, que a Prefeitura de Anápolis é composta por diversas secretarias, não foi possível saber qual a percepção dos servidores responsáveis pelas maiores secretarias da Prefeitura de Anápolis, uma vez que a pesquisa se restringiu a diretoria de Recursos Humanos, quanto a utilização da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional.

Coleta de dados e plano de análise

Para alcançar os objetivos específicos propostos, foi implementado a estratégia de entrevista com o Diretor de Recursos Humanos e a utilização de questionários para os servidores da Diretoria de Recursos Humanos, para verificar como é executada a gestão por competência pela Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura de Anápolis e através da coleta de informações detalhadas sobre as práticas de gestão por competência.

Já para averiguar qual a percepção dos servidores responsáveis pelas maiores secretarias da Prefeitura de Anápolis sobre a utilização da gestão por

competência como estratégia de desenvolvimento organizacional, foi proposto um questionário pelo Google *Forms*, com perguntas abertas e fechadas.

No entanto, para identificar os principais desafios enfrentados durante o processo de implementação da gestão por competência na Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, foi feito a análise dos questionários e da entrevista.

No dia 03 de junho, foi enviada uma carta-convite ao Diretor de Recursos Humanos para uma entrevista, onde seria abordado o tema: Gestão por Competência. Na oportunidade, foi solicitada a visita aos departamentos para a apresentação da pesquisa e posteriormente pudessem responder no Google *Forms*.

A entrevista com o Diretor de Recursos Humanos aconteceu no dia 14 de junho, às 14h, na sala da Diretoria de Recursos Humanos. Antes de iniciar a entrevista, foi comunicado quanto ao sigilo das respostas e solicitado a assinatura do termo de consentimento. Após o término da entrevista, às 15h30min, foi realizada a visita aos departamentos, para explicar sobre o trabalho e a participação, respondendo a um questionário, onde fica garantido o sigilo.

A entrevista aconteceu em data e hora agendada, na sala do diretor de recursos humanos. Foi explicado novamente quanto ao teor da pesquisa e garantindo a ele o agendamento para um dia que tenha disponibilidade e em um ambiente adequado, respeitando as normas de sigilo. Para sua execução foi elaborado um questionário aberto (apêndice A), desenvolvido para explorar a percepção do diretor sobre a implementação da gestão por competência, os desafios enfrentados, os resultados alcançados e suas recomendações para melhorias.

Já o questionário fechado e estruturado (apêndice B) para os servidores dos departamentos desta diretoria aconteceu de forma online. Foi elaborado um questionário no Google *Forms* e direcionado a cada departamento, solicitando a colaboração dos servidores na pesquisa. Após breve explicação sobre o assunto e pedido para que fosse respondido o questionário, foi garantido o sigilo. Este questionário teve como objetivo avaliar a percepção dos servidores sobre a gestão por competência, incluindo questões sobre o entendimento do conceito, participação em programas de capacitação, feedback recebido e impacto percebido no desempenho profissional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise desta pesquisa tem por base a aplicação da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional na Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, analisando seus impactos na eficiência, no desempenho dos servidores e no alcance dos objetivos institucionais.

A entrevista com o diretor e os questionários aplicados aos servidores desta diretoria de recursos humanos, tem como fundamento os objetivos específicos desta pesquisa, dentre eles, verificar como é executada e qual a percepção dos servidores sobre a utilização da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional, e por fim, a aplicabilidade destas estratégias para minimizar os desafios enfrentados a gestão por competência pela Diretoria de Recursos Humanos.

A gestão por competência é reconhecida como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento organizacional, embora enfrente desafios significativos que precisam ser abordados para seu sucesso contínuo. Os dados coletados fornecem uma base sólida para recomendações e melhorias futuras na gestão de competências da Prefeitura de Anápolis.

A primeira análise se deu com a entrevista (apêndice A) realizada no dia 14 de junho, na sala do diretor de recursos humanos, onde foi falado sobre o sigilo e os agradecimentos quanto à disponibilidade em responder à pesquisa. O diretor exerce cargo comissionado e função pública há mais de 23 anos. Quando indagado sobre a estrutura organizacional na diretoria, relatou que tem como fundamento a avaliação funcional, com previsão legal, no Estatuto dos servidores, Lei Orgânica e banco de Leis em vigência no município de Anápolis.

Considerando a entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, ainda não foi realizada a implementação da gestão por competência na prefeitura de Anápolis, os servidores são avaliados somente por meio de um benefício formal, previsto em Lei e nada mais. Quando perguntado sobre o desenvolvimento e mapeamento de competências, foi verificado que os cargos de destaque têm como base uma orientação do Tribunal de Contas do Município, onde se leva em conta a formação acadêmica, mais estes cargos não são exercidos em sua maioria por funcionários de carreira, ainda tem raízes políticas.

A Prefeitura Municipal de Anápolis, tem a Escola de Governo, que possui parcerias com instituições educacionais e tem como foco a implementação de cursos, palestras, workshop, etc. No entanto, estas oficinas direcionadas a área administrativa, são escassas e não chega ao conhecimento dos servidores. A escola tem deixado de trazer as novidades e a qualificação necessária aos servidores. A escola tem deixado de trazer as novidades e a qualificação necessária aos servidores, prejudicando a continuidade e manutenção de uma boa prestação de serviço à comunidade.

Ainda há um longo caminho para a implementação da gestão por competência a Prefeitura Municipal de Anápolis, vislumbro um crescimento com a criação do departamento de Gestão de pessoas, assim quem sabe em outra gestão e com a continuidade do trabalho, poderemos formular estratégias eficazes para gerar informação de forma crítica para a tomada de decisões, onde possa criar empatia com os outros para facilitar a interação, o estímulo a colaboração no ambiente de trabalho e a cooperação como o desenvolvimento de atividades comuns.

Quanto à implementação da Gestão por Competência, a indicação, às vezes pelo pedido do chefe imediato e na maioria das vezes por indicação política. Um dos principais motivadores para a adoção da gestão por competência é a necessidade de obter qualidade no serviço público, e um dos principais desafios para a implementação da gestão por competência é a indicação oriunda por políticos ou por partidos, para ocupar vagas estratégicas. Sendo assim, estas vagas esgotam e desestimulam profissionais a se envolver em qualificação por não terem retorno de seu aprimoramento.

Dentre as estratégias adotadas para superar os desafios de um novo pensar sobre gestão de pessoas e por consequência a gestão por competências, está a realização de cursos, de forma ampla, a fim de atingir cada departamento. Consoante o diretor, com pequenas mudanças, pode ser observadas mudanças quanto à quantidade de diligências oriundas do Tribunal de Contas dos Municípios e Ministério Público que apresentaram uma redução. Com isso, pode perceber que, diante das falas e da percepção com relação à entrevista, pequenas mudanças organizadas nos núcleos e nos departamentos já são capazes de estabelecer novas estratégias e resultados ainda melhores, para uma administração pública eficaz e mais humanizada.

O questionário (apêndice B) aplicado aos servidores ligados à Diretoria de Recursos Humanos foi respondido por 24 pessoas, dentre os variados departamentos que compreendem esta diretoria. Em sua maioria, possui mais de 10 anos como servidor público e já recebeu treinamento com base na gestão por competência. Quando perguntado sobre qual definição se encaixaria melhor ao tema, foi verificado que o foco nas habilidades e conhecimentos necessários para realizar o trabalho de forma eficaz foi o mais sinalizado. Diante das perguntas, como é sua maioria, acredita na gestão por competência, como estratégia a ser implementada na prefeitura de Anápolis.

Diante de todas as respostas aos questionamentos é perceptível a frustração e muitas vezes a falta de motivação dos servidores, pois defendem a valorização efetiva dos servidores por mérito, pela experiência, esforço, desempenho e grau de formação, por exemplo, com medidas que façam com que a pessoa se sinta motivada a estar em processo de melhoria contínua e aperfeiçoamento.

A partir da aplicação do questionário, procurou-se primeiramente averiguar se os servidores tinham conhecimento, recebeu treinamento ou orientação, a respeito do que seria a gestão de competência, e se era aplicado na Diretoria de Recursos Humanos.

Após a aplicação, buscou-se verificar como é executada a gestão por competência e qual a percepção dos servidores responsáveis pelas maiores secretarias da Prefeitura de Anápolis sobre a utilização da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional e quais os principais desafios enfrentados durante o processo de implementação da gestão por competência na Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis.

Para a maioria dos servidores a gestão por competência é crucial para melhorar o desempenho no serviço, por acreditar que as competências, estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da Prefeitura, pois promove o desenvolvimento contínuo e direcionado dos servidores, aumentando a qualidade e a eficiência do trabalho.

Sendo assim, a gestão deve preceder de um mapeamento detalhado das competências, tendo como estratégias os Planos de Capacitação como palestras, treinamentos, cursos, workshops etc. Outros pontos considerados foi a

possibilidade de ter avaliações e feedback regulares; criar programas de recompensas e reconhecimentos para motivar os servidores e utilizar mais as tecnologias, como, por exemplo, software de Gestão de Recursos Humanos para promover a cultura organizacional focada em competências.

Após coleta de dados, pode-se perceber que os servidores querem fazer parte das tomadas de decisões e colaborar quanto as estratégias para melhoria e eficiência no atendimento e melhor colocação nos departamentos.

Com a entrevista e o questionário realizado aos servidores, foi possível verificar como é executada a gestão por competência, sendo esta inexpressível, pois ainda não utilizam desta estratégia para o desenvolvimento organizacional. Atualmente, aplica-se aos servidores e demais apenas as avaliações funcionais, como descrito na Leis complementares 211, 212 e 213 de 2009. Nas respostas dos servidores, ficou perceptível, que a influenciapolítica atrapalha na busca da implementação da gestão por competência. Um dos maiores desafios para inovação é a resistência de muitos servidores quanto a mudanças.

No entanto, com abordagens estratégicas e ações específicas, será possível superar muitos dos desafios. A gestão por competência, quando bem implementada, pode trazer inúmeros benefícios, incluindo uma força de trabalho mais alinhada, motivada e capacitada para alcançar os objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Departamento de Recursos Humanos desempenha um papel na organização pública vinculado ao planejamento estratégico, de inclusão nos processos de gestão e participação na tomada de decisões, especialmente quando são introduzidas mudanças na vida dos servidores. De acordo com entrevista, questionário e referências bibliográficas, presume-se que a continuação e o fortalecimento dos modelos de gestão baseados em competências no setor público serão muito eficazes na melhoria das políticas de Recursos Humanos.

O processo de gestão pressupõe que o indivíduo seja considerado em sua totalidade, o que tem efeito positivo no alcance dos objetivos das organizações públicas. As pessoas são a chave para o sucesso em todos os setores. Se você deseja motivar as pessoas, é importante fornecer-lhes uma orientação mais eficaz sobre questões relacionadas ao seu trabalho.

Esta monografia fornece uma visão básica do conceito de gestão por competência nos Recursos Humanos, às vezes, são considerados mais às questões técnicas sem analisar as características comportamentais e habilidades individuais que podem alterar a prestação de serviços como servidor, podendo concentrar em situações específicas e considerar habilidades e atitudes.

A necessidade de desenvolver os métodos necessários para identificar as capacidades de gestão e monitorar as capacidades dos servidores é urgente e relevante para o bom funcionamento da gestão nos recursos humanos no setor público.

Portanto, os colaboradores devem ter um plano estratégico para apoiar a implementação de um modelo de gestão avançado. Outro motivo apresentado foi o avanço no serviço público e bons salários. A motivação dos servidores pode ser diretamente afetada se não receberem tratamento igualitário e critérios bem definidos para crescimento e mudança de carreira.

Hoje em dia, a ascensão destes servidores a níveis superiores está intimamente relacionada com critérios posicionais ou políticos, e não as reais necessidades da organização e a sua experiência, nem os resultados dos colaboradores, não são tidos em conta durante a avaliação. O valor do trabalho é difícil de medir na administração pública e os fatores motivacionais podem ter um

efeito significativo nas relações de trabalho destes servidores. É importante ter funcionários que não tenham apenas conhecimento técnico, mas também boas atitudes e habilidades que correspondam.

Alguns desses exemplos são dados na Avaliação de Gestão de Recursos Humanos do Governo Federal do Brasil (OCDE - 2010). A análise teórica sustenta a importância da implementação deste modelo de gestão, levando em conta as limitações e dificuldades de sua aplicação ao setor público, é possível esclarecer o conceito e explicar a gestão de pessoas como referência para implementação no campo da gestão por competências.

As políticas públicas devem ser cuidadosamente planejadas, consideradas, analisadas, implementadas e avaliadas por pessoas competentes e conhecedoras do setor. Há uma necessidade constante de investigar a teoria e desenvolver a eficácia, testar todas as atividades consideradas pela gestão no setor público.

Hoje, a percepção sobre as organizações públicas está mais ampliada, percebe-se a necessidade de melhorias urgentes no setor público. O cidadão tem direito de ser atendido por profissionais qualificados, os gestores têm o dever de perfazer bom uso dos recursos públicos para o bem-estar dos cidadãos e para isso investir na qualidade de vida, na qualidade do trabalho, onde o ambiente favoreça os servidores públicos, e que estes possam desempenhar as suas tarefas com rapidez e estejam na área certa e com a certeza de que serão recompensados pelo bom trabalho que as pessoas realizam.

Quanto ao que foi proposto no objetivo, em relação à aplicação da gestão por competência como estratégia de desenvolvimento organizacional na Diretoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, observa-se que os servidores, tem funções bastante rígidas e regidas por Lei específica e por forças políticas, não há muito espaço para desenvolver ações mais adequadas e complementares a Gestão por competência, embora os servidores acreditem e consideram que o compartilhamento da informação e do conhecimento são relevantes e importantes no seu dia a dia. Vale ressaltar que é importante reavaliar os conceitos e definições de serviço público para propor novas soluções e implementar melhorias no que já foi alcançado. A comunicação traz novas ideias e pensamentos que podem ser de grande ajuda na gestão dos assuntos públicos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Ednayara Souza; FREIRE, Gécica de Barros, QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco. **Motivação no serviço público resulta em eficiência.** in: Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia. 2016. Disponível em: Acesso em: abril. 2024.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construído?** Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo. EAESP / FGV, v.41, n.1, p. 8-15, jan./Mar. 2001. Disponível em:<https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: abril. 2024.
- BRASIL, PORTAL DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Decreto n.º 5.707, de 23/02/2006.** Alterada pelo Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1. Acesso em: maio. 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). **"A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle"**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- CÂMARA, Mauro Araújo. QUEIROZ, Tathiana Maria Viana Stemler Morandi de. **Gestao_por_Competicencias_e_Gestao_do_Conhecimento_suas_caracteristicas_e_a_area_de_Recursos_Humanos_1.**https://www.researchgate.net/publication/298339675_2012.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.176p
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teorias Gerais de Administração.** vol. 1. 6 ed. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 2ª reimpressão.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 4 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. (2008). "**Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**". São Paulo: Manole.

DALACORTE, D. B., **Avaliação de Desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/11859> Acesso em: 19/01/2021.

DUTRA, J. S. (2004). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2001). "**Construindo o conceito de competência**". Revista de Administração Contemporânea, 5, 183-196.

GRUPO SERES, (2024). **Gestão de pessoas» Mapeamento de competências: um guia completo sobre o assunto**. <https://www.gruposeres.com.br/mapeamento-de-competencias/>

LE BOTERF, G. (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed.

MONTEZANO, L., & Isidro, A. (2020). **Proposal of a Multilevel Competencies Model for Innovative Public Management**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 12(2), 355-378. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>

MOTTA, P. R. (2011). "**Desafios da gestão pública contemporânea**". Rio de Janeiro: Editora FGV.

NUMBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma de países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/578/1/Ger%C3%Aancia%20de%20recursos%20hu manos%20no%20setor%20p%C3%Bablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/578/1/Ger%C3%Aancia%20de%20recursos%20humanos%20no%20setor%20p%C3%Bablico.pdf). Acesso em: abril de 2024.

PARENTE, R. C., & Leite, J. B. D. (2012). "**Desafios na implementação da gestão por competências no setor público**". Revista do Serviço Público, 63(2), 135-150.

PIRES, V. C. (2017). "**Gestão por competências no setor público: desafios e perspectivas**". Revista de Administração Pública, 51(3), 345-366.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos e MANCEBO, Deise. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. Psicologia: Ciência e Profissão [online]**. 2013, v. 33, n. 1. ISSN 1982-3703, pp. 192-207. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>>. Acesso em: abril de 2024.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público**. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759>> Acesso em: maio de 2024..

VARELLA, Jessica de Albuquerque. REINERT JUNIOR, Adival José. **O Papel Da Gestão De Pessoas No Desenvolvimento De Equipes De Trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 14, pp. 153-169. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>>

ZARIFIAN, P. (2001). **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

Apêndice A - Formulário utilizado para a entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis

1. Introdução

- Apresentação do entrevistador e explicação do propósito da entrevista.
- Garantia de confidencialidade e anonimato das respostas.

2. Informações Gerais:

- Qual é o seu cargo na diretoria de recursos humanos?
- Há quanto tempo você trabalha nesta posição?
- Qual é a estrutura organizacional da diretoria de recursos humanos em relação à gestão por competência?

3. Implementação da Gestão por Competência

- Como a gestão por competência é definida e compreendida dentro da Prefeitura Municipal de Anápolis?
- Quais foram os principais motivadores para a adoção da gestão por competência no setor público?
- Quais são os principais desafios enfrentados durante o processo de implementação da gestão por competência?
- Quais estratégias foram adotadas para superar esses desafios?

4. Desenvolvimento e Mapeamento de Competências

- Como são identificadas e definidas as competências necessárias para cada cargo ou função?
- Qual é o processo utilizado para mapear as competências dos servidores públicos na Prefeitura Municipal de Anápolis?
- Como são realizadas as avaliações de competências e desempenho dos servidores na Prefeitura Municipal de Anápolis?

5. Capacitação e Desenvolvimento Profissional

- Quais são os programas e iniciativas de capacitação e desenvolvimento profissional oferecidos aos servidores na Prefeitura Municipal de Anápolis?
- Como são alinhados os programas de capacitação com as competências identificadas como necessárias para o desempenho eficaz das funções?

6. Avaliação e Monitoramento

- Quais são os indicadores utilizados para avaliar a eficácia da gestão por competência?
- Como são monitorados e avaliados os resultados obtidos com a implementação da gestão por competência?

- Quais são os principais resultados alcançados até o momento com a gestão por competência?

7. Perspectivas Futuras:

- Quais são as perspectivas para o futuro da gestão por competência no setor público na Prefeitura Municipal de Anápolis?
- Quais são os planos de desenvolvimento e aprimoramento da gestão por competência na Prefeitura Municipal de Anápolis?

8. Considerações Finais

- Há algo mais que gostaria de compartilhar sobre a gestão por competência no setor público na Prefeitura Municipal de Anápolis?

Apêndice B - Formulário utilizado com os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Anápolis sobre a gestão por competência no setor público.

1. Introdução
 - Saudações e explicação rápida sobre o propósito da entrevista.
 - Garantia de confidencialidade e anonimato das respostas.

2. Informações Gerais
 - a. Qual é o seu cargo e tempo de serviço como servidor público?

 - Menos de 1 ano
 - 1-5 anos.
 - 6-10 anos.
 - Mais de 10 anos.

 - b. Você já recebeu treinamento ou orientação sobre gestão por competência?
 - Sim.
 - Não.

3. Percepção sobre a Gestão por Competência:
 - a. Na sua opinião, como você definiria gestão por competência?
 - Foco nas habilidades e conhecimentos necessários para realizar o trabalho de forma eficaz.
 - Avaliação do desempenho com base em resultados quantitativos.
 - Não tenho certeza.

 - b. Você acredita que a gestão por competência é importante para melhorar o desempenho no serviço público na Prefeitura Municipal de Anápolis?
 - Sim.
 - Não.
 - Não sei.

4. Implementação da Gestão por Competência
 - a. Você acredita que a gestão por competência foi implementada efetivamente na Prefeitura Municipal de Anápolis?
 - Sim.
 - Não.
 - Não sei.

 - b. Você recebeu feedback regular sobre suas competências e desempenho no trabalho?
 - Sim.
 - Não.
 - Não sei.

5. Impacto da Gestão por Competência

a. Você acha que a gestão por competência ajudou a melhorar suas habilidades e competências profissionais?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

b. Você percebeu alguma mudança positiva na eficiência do serviço público desde a implementação da gestão por competência?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

6. Opiniões e Sugestões

a. Você tem alguma sugestão para melhorar a implementação da gestão por competência na Prefeitura Municipal de Anápolis?

- Sim (por favor, especifique).

- Não.

b. Você gostaria de acrescentar alguma coisa sobre sua experiência com a gestão por competência?

- Sim (por favor, especifique).

- Não.

7. Conclusão

- Agradeço pela participação na pesquisa.