

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Dayse Liz das Graças Conceição  
2017200530358

**ANÁLISE TEÓRICA DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO SERVIDOR  
PÚBLICO**

São João Del-Rei  
2018

DAYSE LIZ DAS GRAÇAS CONCEIÇÃO

**ANÁLISE TEÓRICA DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO SERVIDOR  
PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de São João Del-Rei  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Elizete Antunes  
Teixeira Nogueira

São João Del-Rei  
2018

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 OBJETIVO .....	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos Específicos .....	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Definição de Competências .....	9
2.1.2 Competências para ação .....	10
4 METODOLOGIA.....	13
4.1 Delineamento da pesquisa .....	13
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	16
5.1 Competência profissional .....	16
CONCLUSÃO.....	18
REFERENCIAS .....	19

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Adaptado de Ruas (2005).....	11
Figura 2: Catálogo de referências. ....	15

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a análise teórica das competências requeridas do servidor público. Para isto, é importante apresentar o conceito de competências. Este conceito é amplamente discutido, e não é difícil encontrar na literatura tanto acadêmica quanto gerencial muitos autores que abordam este tema. Em 1973, McClelland publicou um estudo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, que é possível dizer que foi um grande marco para o início das discussões sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. O autor definiu competência como uma característica implícita relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Le Boterf (1995) argumentou que a competência é formada por uma encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua história de vida e socialização), pela sua formação acadêmica e pela sua experiência profissional. Para ele, a competência é a soma de do que cada uma aprendeu em seu convívio social e comunicacional, somado a aprendizagem e formação acadêmica; contudo é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. É a capacidade de mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional (Le Boterf, 1995).

Fleury e Fleury (2001) indicaram que o conceito de competência está relacionado ao limite do indivíduo, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão em um determinado espaço de tempo, sendo elas sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o saber fazer não são considerados competências se não forem utilizados. Assim, pode-se dizer que conhecimento associado a processo de comunicação eficiente gera a competência.

Os verbos “saber agir, mobilizar, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” estão diretamente relacionados ao conceito de competência que é foco desta pesquisa. Por outro lado, as competências devem acrescentar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Refletindo no contexto de exigências requeridas para o servidor público de qualquer instância e a necessidade de se ter profissionais cada vez mais qualificados e preparados para exercer o

papel de cada função, vem à tona a importância de uma equipe de profissionais com melhor qualificação, focados nas necessidades da população e capazes de solucionar as questões que lhe foram designadas. Para isto, se torna fundamental o desenvolvimento de certas competências profissionais (CASSUNDÉ, 2015).

E por qual motivo se faz tão importante refletir sobre as competências no contexto do funcionalismo público? A análise orientadora pode ser dupla: por um lado, a de que, no serviço público de hoje, há de fato aquelas pessoas que possuem as requeridas competências técnicas, porém por outro lado, há um déficit das competências específicas comportamentais, tão necessárias quanto as competências técnicas, para a profissionalização do setor público e para a obtenção de melhores resultados em prol do interesse público (PACHECO, 2002).

Diante destas definições e entendendo o cenário atual o funcionalismo público, o problema desta pesquisa é: Quais competências dos servidores públicos já foram discutidas teoricamente?

Justifica-se frente a demanda do mercado caracterizado por maior volume de pessoas interessadas em exercer uma função pública e frente a necessidade e interesse de apresentar assuntos relevantes que demonstrem as competências necessárias para assumirem as responsabilidades e constantes desafios do ambiente de trabalho público, mesmo quando aprovados em concurso, este que já exige ao candidato e futuro servidor as capacidades mínimas para execução das atividades.

Ainda, entende-se que aprofundar em estudos que impactam nas atividades de servidores públicos em um ambiente cada vez mais competitivo, exigente e de escassez de oportunidades de emprego, é relevante, pois mostra a importância de se explorar as competências dos profissionais públicos responsáveis pela entrega de atividades, produtos e serviços de interesse de todos.

Assim, de forma a entrelaçar os constructos aqui tratados e prosseguir com o desenvolvimento da pesquisa proposta, este trabalho está organizado em 05 seções. Além deste primeiro que apresenta o tema, problematização e justificativas. O segundo apresenta os objetivos, tanto o geral quanto os específicos. O terceiro sobre o referencial teórico. O quarto sobre o contexto da pesquisa/metodologia seguido das referências.

## **2 OBJETIVO**

Nesta sessão da pesquisa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### **2.1 Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise teórica e bibliográfica das competências já estudadas e são apresentadas como relevantes para aqueles que exercem o exercício da função pública.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Especificamente, pretende-se:

- a) Apresentar o conceito de competências e a importância delas no contexto do trabalho.
- b) Apresentar as competências já identificadas como necessárias para o servidor público.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicial deste trabalho aborda o tópico sobre competências.

#### 2.1 Definição de Competências

O assunto competências já vem sendo estudado há décadas e falar sobre ele é desafiador, tendo em vista que não é um tema recente, é um assunto que nos últimos anos entrou tanto para as pautas acadêmicas quanto empresariais, foi alvo de diversos e até divergentes estudos, trabalhado em situações diversas, referenciado por autores consagrados e aplicado em diferenciados universos de pesquisas, além da sua crescente e não recente utilização no universo empresarial (FLEURY E FLEURY, 2001)

Os estudos sobre competência têm um ponto de partida em 1973 com a publicação do artigo de McClelland, *Testing for Competence rather than Intelligence* que argumentava a superioridade das sobre os diplomas e testes de inteligência para avaliar as capacidades nos processos seletivos nos processos seletivos. Neste estudo, o autor descreve que competência é uma característica implícita e pode ser relacionada com um certo desempenho superior durante a realização de uma tarefa, assim em 1973 McClelland fez uma diferenciação entre competências e habilidades, a primeira são as aptidões aperfeiçoadas pela segunda que é a capacidade de desempenhar uma tarefa.

Zarifian (1996), define competência relacionando a metacognição e a atitudes, ele argumenta que em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Assim, a competência é o ato de assumir responsabilidades em situações de trabalho complexas é a capacidade de lidar com os eventos inéditos, surpreendentes e de únicos que podem acontecer no cotidiano do trabalho.

Lasnier (2000) define que competência é a complexa mobilização do conhecimento, do saber fazer, saber agir integrados e utilizados de forma eficaz combinando diversos recursos para conseguirem alcançar um resultado esperado transformando a ação em resultado concreto ou realizando as tarefas profissionais.

Para D'Hainaut (1988) e Le Boterf (2010), a definição original e aceitável de competência não é o resultado de um conjunto de conhecimentos específicos de algumas naturezas, mas é um saber agir responsável e competente, capaz de ser reconhecido pelos outros. É a capacidade de



saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Não é possível afirmar que a competência é apenas ou simplesmente o resultado do conhecimento de algumas naturezas, ou simplesmente o saber agir, as competências vão além, pois é ter a consciência do que é possível fazer para tornar a uma ação de fato eficaz é saber pensar e não pode ser limitada à aplicação de uma técnica ou procedimento completamente planejado antecipadamente, são as características comportamentais de um indivíduo em relação direta ao cumprimento eficaz ou notório de um trabalho, é o alcance dos resultados esperados a partir da aplicação hábil dos conhecimentos adquiridos.

A competência pode ser vista em pratica quando uma pessoa toma iniciativa e assume as responsabilidades diante de situações complexas e tem a capacidade de lidar com o inédito ou em eventos e situações de trabalho adversas. Assim, este o conceito assimila o conhecimento das pessoas quando passam por situações adversas e vão enriquecendo a própria vida de conhecimento. A competência pode ser definida como uma estrutura aberta que continua a crescer, graças à diversidade de situações e que é caracterizado pela capacidade de uma pessoa criar novas soluções em situações diversas.

### **2.1.2 Competências para ação**

Para Le Boterf (2010), agir com competência envolve três áreas: a primeira é o querer agir, ou seja, ter o desejo de que a situação atual seja alterada de alguma forma; o segundo é conhecer e agir, sabendo que isto implica na utilização recursos internos e externos para o fazer, é usar a coisa certa no momento certo. O terceiro, quer dizer que há o poder, ou seja, utilizar os meios, as funções e as condições para ser competente. Assim, é possível dizer que a competência está diretamente ligada a ação: querer fazer, aprender a fazer, saber o momento certo de fazer e fazer.

Moirano (2015) explica que a ação relacionada a competência vai mais além que a noção de habilidades, ela é legitimada após o fato, isto é, após uma ação ou situação concreta e real em relação a um resultado esperado, em que os recursos (tangíveis e intangíveis) são priorizados relação as condições, situações ou contexto. A capacidade de executar uma tarefa está baseada em um conjunto de habilidades mobilizadas e após o resultado que é possível reconhecer as

competências. Para ele a competência só é percebida após a realização da ação, o resultado é a mobilização das habilidades em prol de um resultado.

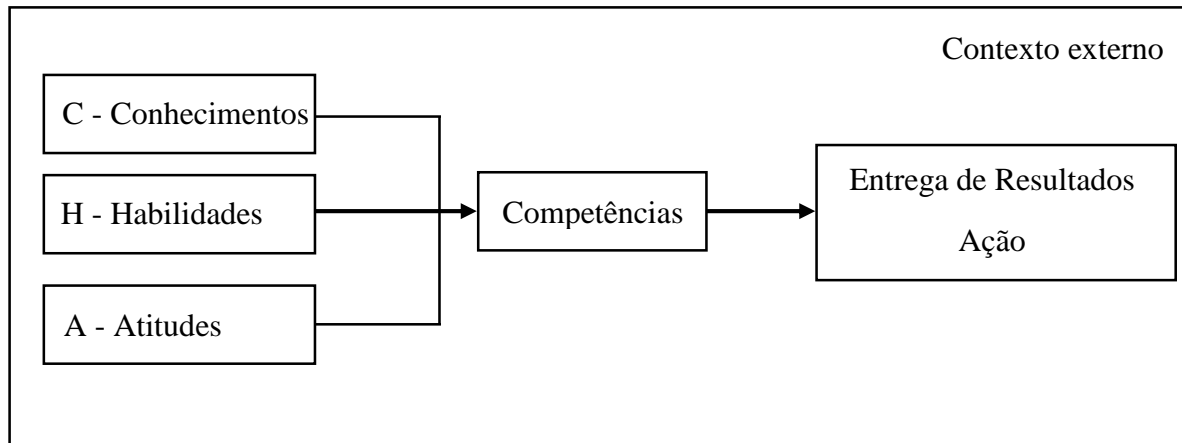


Figura 1: Adaptado de Ruas (2005)

Competência é o conjunto de capacidades humanas: os conhecimentos, as habilidades e atitudes e a partir da utilização deles são gerados os resultados de alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. As competências podem ser percebidas como estoque de recursos, de uma pessoa. A noção de competência associa a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Mais do que isto, as empresas tanto públicas quanto privadas esperam que as competências agreguem valor econômico para o negócio ou órgão e agregue valor social para aquelas pessoas que estão envolvidas neste cenário.

Para Schneckenberg (2006) o conceito de competência para a ação, são todos os pré-requisitos cognitivos, motivacionais e sociais necessárias e/ou disponíveis para o sucesso da aprendizagem e ação. O conceito de ação entende-se aqui como o comportamento realizado, único e visível, que combina sistematicamente as capacidades cognitivas e componentes motivacionais em um sistema de disposição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os recursos cognitivos de uma pessoa são as condições mentais que estão relacionados ao desempenho individual, mudanças de desempenho intraindividuais e mudanças interindividuais.

De Souza, Ferrugini, Zambalde (2017) afirmam que trazer um conceito exato de competências não é algo simples, pois a todo instante surgem várias definições devido à imprevisibilidade de

fatores decorrentes do processo de globalização, abertura dos mercados, inovações tecnológicas e às novas formas de gestão organizacional que afetam diretamente a economia, a sociedade e as organizações, exigindo flexibilidade e habilidades diversas dos profissionais, assim os autores trazem a definição de competência baseada na do projeto Tuning – América latina afirmando que competência é uma combinação dinâmica de conhecimentos e habilidades necessárias à preparação dos indivíduos para o pleno exercício das profissões, formadas em várias etapas do processo de formação.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para responder à pergunta norteadora deste estudo e alcançar os objetivos propostos, são mostrados o delineamento e lócus da pesquisa, os procedimentos para coleta e análise de dados e, por fim, o desenho metodológico da investigação.

### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Um método é definido por sequência lógica de procedimentos que se deve seguir para a consecução de um objetivo e um método científico é o conjunto de procedimentos aceitos e validados por determinada comunidade científica que irá assegurar a qualidade e a fidedignidade do conhecimento gerado (VERGARA, 2008). A escolha do método depende do objetivo da pesquisa, do objeto e do problema estudado; não existe um método único aplicável a todos os tipos de pesquisa.

Esta é uma pesquisa teórica, qualitativa e exploratória uma vez que envolve um levantamento bibliográfico sobre o tema, objeto do estudo. Vale ressaltar que boa parte dos estudos exploratórios pode ser definidos como pesquisa bibliográfica. A pesquisa exploratória é desenvolvida a fim de apresentar uma visão geral acerca de determinado fato, procurando buscar “padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.24). Assim, a pesquisa exploratória, tenta conhecer, mais profundamente, o tema abordado, de modo a torná-lo mais claro.

Uma pesquisa bibliográfica é definida por Duarte e Furtado (2002) como uma investigação baseada em fontes secundárias e compreende métodos e técnicas que facilitam o estudo. A primeira etapa da pesquisa bibliográfica é o levantamento bibliográfico, em seguida, o estudo do material escrito e finalmente a tomada de apontamentos. Esta pesquisa será desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, documentos, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações, teses e bases eletrônicas de dados.

De acordo com Gil (2002) as fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas: a) livros de leitura corrente que incluem obras literárias e obras de divulgação; b) livros de referência informativa/recessiva que incluem dicionários, enciclopédias, anuários e

almanaques; c) publicações periódicas que incluem jornais e revistas além de impressos diversos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Conforme Salomon (2004), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em conhecimentos proporcionados pela Biblioteconomia e Documentação, entre outras ciências e técnicas empregadas de forma metódica envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico. Esse processo solicita uma busca planejada de informações bibliográficas para elaborar e documentar um trabalho de pesquisa científica

Como pesquisa qualitativa pode-se dizer que ela envolve a coleta e análise sistemática de materiais narrativos mais subjetivos, trabalha com realidades não quantificáveis, não utiliza instrumentos formais e estruturados, podendo usar roteiros e perguntas abertas na coleta de informações; é globalizante, procurando captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão. Godoy (1995) descreve que os estudos qualitativos se preocupam com o entendimento do mundo empírico em seu ambiente natural, assim o valor da pesquisa está no contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação alvo de estudo.

Os dados foram coletados pelo autor no período do ano de 2017 e foram catalogados por assunto, os artigos e livros em mídia digital foram salvos em pastas separadas para facilitar a localização dos mesmos durante a confecção do trabalho e para a construção das referências. Após esta separação em pastas o autor, criou uma planilha de excel para facilitar a busca pelos artigos, textos e livros quando necessário. Nesta planilha constam as seguintes informações: nome do autor, o que ele diz, ano de publicação, recomendação, onde (referencia). Veja abaixo uma imagem deste catálogo:

	A	B	C	D	E	F	G
			AUTOR	O QUE ELE DIZ	ANO	RECOMENDAÇÃO	ONDE
1			FLEURY, Maria Tereza Leme;	Competência é percebida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Dutra, 2006). Competência de capacidade humana) que implicam um alto desempenho, no sentido de que se múltiplas competências se sobrepõem, elas se integram e se potencializam. Ela também é percebida como conjunto de recursos, ou habilidades de alto nível, que se combinam de maneira a produzir um resultado específico. A aquisição de competências ocorre a partir de experiências e, portanto, não é apenas uma questão de conhecimento, mas também de habilidades. O nível de competência, ou competência, varia de acordo com as condições e a natureza da tarefa a ser realizada.	2001	Atualizar	FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Alfonso. Construindo o conceito de competência. RAC, edição especial, p. 183-186, 2001.
2			LE BOTERF, Guy.	competência é a capacidade de agir e responder em um ambiente de trabalho (atividade e tarefa), com o intuito de alcançar resultados e resolver problemas de forma eficaz e produtiva. (...) Ela está relacionada com a prática profissional e envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para a realização de uma tarefa. PENSAR COMPETÊNCIA COMO UM PROCESSO.	2003		LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Ponto Alegre: Artmed, 2003. Repenser la compétence: Pour dépasser les idées reçues - IS propositions. Paris: Eyrolles, 2008.
3			SCHNECKENBERG, Dirk.	Conceito de competência para a ação, que se refere ao processo de aquisição, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos e habilidades para a realização de uma tarefa. Também se refere ao conjunto de recursos e competências mobilizadas em um determinado contexto de trabalho. Habilidades e atitudes, isto é, uma combinação de conhecimentos e habilidades, que se manifestam em um determinado contexto de trabalho.	2006		SCHNECKENBERG, Dirk. Competence reconsidered: conceptual thoughts on competence and assessment models for academic staff. In: Research on Competence Development in Online Distance Education and E-Learning. Selected Papers from the 4th EDEN Research Workshop in Castelldefels/Spain, October, 25-28, 2006a. p. 17-33.
4	COMPETÊNCIAS		K. Paiva, V. Barros, J. Medeiros, A. Santos, M. Dutra	entende-se como competência profissional como uma ação com desempenho, isto é, uma ação que é feita utilizando "saberes" e "habilidades".	2016	revisar o conteúdo para incluir o conceito de competência e a importância da atualização constante, bem como a importância da prática e da aplicação em contextos reais, com foco na identificação de traços de competência e habilidades, bem como a importância da prática e da aplicação em contextos reais.	PAIVA, Kely César Martins; BARROS, Valéria Rezende Freitas; MENDONÇA, José Ricardo Costa; SANTOS, Andreia de Oliveira; DUTRA, Michelle Regina Santana. Competências Docentes - Ideais e Reais- em Educação a Distância no Curso de Administração: um estudo em uma instituição brasileira. Anais do TMS Management Studies International Conference - Algarve 2012, Universidade do Algarve, Portugal, 2012.
5			SANTOS, Fabiana Alves de Souza; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; MOURA, Cristiane Fátima	Competência é entendida como a capacidade de agir e responder em um ambiente de trabalho (atividade e tarefa), com o intuito de alcançar resultados e resolver problemas de forma eficaz e produtiva. (...) Ela está relacionada com a prática profissional e envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para a realização de uma tarefa. PENSAR COMPETÊNCIA COMO UM PROCESSO.	2011	revisar o conteúdo para incluir o conceito de competência e a importância da atualização constante, bem como a importância da prática e da aplicação em contextos reais, com foco na identificação de traços de competência e habilidades, bem como a importância da prática e da aplicação em contextos reais.	SANTOS, Fabiana Alves de Souza; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; MOURA, Cristiane Fátima. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: 35º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Administração em Administração em - ANPAD 2011 Rio de Janeiro - RJ (14-17/09/2011)

Figura 2: Catálogo de referências. Fonte: a autora

## **5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Sabendo que esta é uma pesquisa bibliográfica, nesta seção serão apresentadas as informações encontradas nas referências estudadas.

### **5.1 Competência profissional**

Cheetham e Chivers (1996) criaram um modelo de competência profissional que considera os aspectos individuais, coletivos e sociais que incluem resultados diferenciados considerando quatro componentes centrais: a cognitiva (conhecimentos formais que capacitam para a execução de um trabalho); funcional (reflete o domínio para executar um trabalho); comportamental (são as formas que uma pessoa desenvolve para se relacionar com o outro) e a ética (é a aderência a códigos morais da sociedade e das organizações). De Paiva (2007) acrescentou ainda a este modelo a política, que é o reflexo da fluência nas relações de poder no cotidiano do exercício profissional.

Carro, et al.(2016) chama de competência o conhecimento, construído formal e informalmente somado aos valores, ideologias, atitudes e práticas em um contexto histórico-cultural, que resulta em interações pessoais e institucionais, que geram resultados dentro e fora das organizações, estes resultados são reconhecidos e permanecem na vida do indivíduo. Muitas vezes é difícil chegar a acordos sobre como avaliar ou medir com precisão os resultados das competências, no entanto é possível reconhecer as habilidades em situações em são requisitadas.

As diversas tentativas para explicar o que é competência, geralmente reproduzem as formas clássicas que trazem a qualificação, negando ou afirmando a tese da desqualificação e tendo como referência o conteúdo e resultado de algum trabalho e dependem de quem as vê, são relativas, é uma construção social. Contudo, a competência é caracterizada por saber, (no sentido do conhecimento), fazer (no sentido da ação) e saber ser (no sentido de querer fazer), sendo que o primeiro tem como referência a regra, a instrução; o segundo, a experiência; e o último, os comportamentos, a conduta. (TOMASI, 2004) (STROOBANTS, 1993)

Santos (2011) argumenta que por se tratar de um conceito complexo e multifacetado definir competências passou a ser um discurso sobre a necessidade de mudanças nas áreas de recursos humanos, e leva a responsabilidade de ser a solução para diversos problemas: remuneração,

capacitação e desempenho, motivação. A autora concorda com a definição de Zarifian (2010), que traz o conceito em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento são as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem entender aquilo que faz, é o saber. A habilidade, é o saber-fazer, a capacidade de aplicar o conhecimento em alguma ação para alcançar um resultado. A atitude é o querer, saber e fazer, está diretamente relacionado aos aspectos sociais e afetivos no trabalho. Estas dimensões estão interligadas e são interdependentes em prol de um objetivo ou resultado proposto. (BRANDÃO, 2007) (ZARIFIAN, 2010)

Não é fácil falar de competências utilizando um único conceito e abrindo mão de tantos outros que podem ser tão ricos e complementares um aos outros. Como são tão variadas, as definições precisam referem-se apenas para representar um viés para abordagem abrangente para o conceito de competências da complexidade que ele requer. Daí competência pode ser definida como "o resultado de um processo de integração dos conhecimentos; habilidades e saber fazer. Porém, para o autor esta definição não considera o papel fundamental do contexto cultural e social que o indivíduo está inserido e que influencia no desenvolvimento de competências.

Ainda reforça que o conceito destaca que as competências unem o saber, o saber fazer, o saber ser, atitudes e valores, desta forma abrange um conjunto de habilidades desenvolvidas por meio de capacitações dentre diversas ações sociais, culturais, afetivas profissionais e produtivas diante a um ambiente que se altera a todo momento e de alta complexidade. (DE SOUZA, FERRUGINI, ZAMBALDE, 2017)

De Rolt, Da Silva, Pena (2017) afirmam que as competências organizacionais são essenciais para a manutenção da competitividade organizacional e o este conceito envolve uma gama de conhecimentos organizacionais que estruturam a força de trabalho em uma empresa, e define nas competências organizacionais a estrutura balizadora para geração de valor ao cliente e diferenciação mercadológica das empresas, impactando diretamente na sua sobrevivência. No entanto as competências individuais vão além de requisitos técnicos e é necessário considerar aspectos subjetivos como sociais e comportamentais e está diretamente relacionada ao desempenho de determinado profissional em suas atividades laborais.



## CONCLUSÃO

Direcionado pelo tema desta pesquisa que foi a realização de uma análise teórica das competências requeridas do servidor público, com a intenção de alcançar os objetivos propostos e na tentativa de responder o problema: Quais competências dos servidores públicos já foram elencadas e discutidas teoricamente? a pesquisa se encerra concluindo que as competências exigidas de um servidor público não são nada além daquilo que se exige de um indivíduo inserido em um contexto organizacional, engajado com as estratégias do negócio e preocupado em alcançar um objetivo já estabelecido.

O desenvolvimento de certas habilidades ao longo da vida devem ir de encontro a necessidade e o desejo de mobilizar recursos e integrar saberes múltiplos e complexos a fim de assumir responsabilidades alinhado com um certo engajamento para acrescentar valores tanto econômicos, quanto sociais, tanto ao indivíduo quanto a organização em que está inserido. O desenvolvimento de competências competência está relacionado ao limite do indivíduo, e seus conhecimentos e o saber fazer não são considerados competências se não forem utilizados.

Refletindo no contexto de exigências requeridas para o servidor público de qualquer instância e a necessidade de se ter profissionais cada vez mais qualificados e preparados para exercer o papel de cada função, vem à tona a importância de uma equipe de profissionais ser com melhor qualificação, focados nas necessidades da população e capazes de solucionar as questões que lhe foram designadas.

Sugerem-se novos estudos acerca do tema e incluindo pesquisas práticas de natureza qualitativa ou quantitativa em um ambiente público para certificar a aplicação da teoria a prática, novas pesquisas com o mesmo tema porém com outro método pode demonstrar maturidade e interesse em um processo de desenvolvimento profissional do servidor público.

## REFERENCIAS

- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**, New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARRO OLVERA, Adriana *et al.* Formación profesional y competencias docentes en el estado de Tlaxcala. **Educación**, v. 25, n. 49, p. 7-28, 2016.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade: a competência necessária para o sucesso no novo milênio**. Alínea, 2009.
- CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. **Desenvolvimento de e-competências para o ensino na EaD e a influência das condições institucionais: um estudo em uma IES federal**. 2015.
- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- D'HAINAUT, Louis. **Des fins aux objectifs de l'éducation: un cadre conceptuel et une méthode générale pour établir les résultats attendus d'une formation**. F. Nathan; Ed. Labor, 1988.
- DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. **Manual para a Elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisas**. 2. ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- LASNIER, François. Réussir la formation par compétences. 2000.
- LE BOTERF, Guy. **Repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues: quinze propositions**. Editions Eyrolles, 2010.
- LE BOTERF, le Guy. De la compétence. **Paris, Les Editions d'Organisation**, 1995.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
- MIRABILE, Richard J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n. 8, p. 73-78, 1997.

- MOIRANO, Regina. Explorando competencias. Una evaluación creativa junto con estudiantes de la Universidad Nacional del Sur, Argentina: Práctica de andragogía en la Educación Superior. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 20, n. 2, p. 137-162, 2015.
- NOGUEIRA, Louise C. Borba; MUNIZ, Helder Pordeus. (Des) envolvimento profissional e atividade: pistas para pensar a formação e o desenvolvimento de competências no serviço público federal. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 191-203, 2017.
- PACHECO, Regina Silvia. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa: Portugal, 2002.
- PAIVA, Kely Cesar Martins de. Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. 2007.
- PERCIER, M.; WAGEMAN, L. Étude de l'acquisition d'une compétence en conduite de processus: comparaison entre deux systèmes d'aide. **Recherches en didactique professionnelle**, p. 85-108, 2004.
- ROEGIERS, X. Une pédagogie de l'intégration, compétences et intégration des acquis dans l'enseignement: De Boek, réédité en 2004. 2000.
- ROLT, Carlos Roberto; SILVA DIAS, Julio da ; PEÑA, Francisco Tiago Garcia. O Administrador em Empresas de Base Tecnológica em Santa Catarina. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, 2017.
- RUAS, Roberto *et al.* Aprendizagem organizacional e competências. **Porto Alegre**, 2005.
- SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. 11ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 2004.
- SANT'ANNA, A. S. Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 366 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- SANTOS, Gilberto Lacerda dos. Teaching and learning in the virtual environment: shifting paradigms. **Educação e Pesquisa**, v. 37, n. 2, p. 307-320, 2011.
- SCHNECKENBERG, Dirk. Competence reconsidered conceptual thoughts on ecompetence and assessment models for academic staff. In: **Research on Competence Development in Online Distance Education and E-Learning**. Selected Papers from the 4th EDEN Research Workshop in Castelldefels/Spain, October, 25-28, 2006a. p. 17-33.
- SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luiz. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 1, p. 150-171, 2017.
- STROOBANTS, Marcelle. **Savoir-faire et compétences au travail: une sociologie de la fabrication des aptitudes**. Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- TARDIF, Jacques. L'évaluation des compétences. **Documenter le parcours de développement**. Montréal: Chenelière Éducation, 2006.
- TOMASI, Antonio. **Da qualificação à competência**. Papyrus Editora, 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da pela competência. **Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.**