

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: IMPACTOS NA EFICÁCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E NA CIDADANIA

Giovanna Martins Sampaio<sup>1</sup>

Bruno dos Passos Assis<sup>2</sup>

João Antonio Belmino dos Santos<sup>3</sup>

### Resumo:

Este artigo investiga como a implementação da gestão por competências no serviço público impacta a eficácia das políticas públicas e o fortalecimento da cidadania, propondo uma análise crítica da literatura existente. A pesquisa aborda a relevância da gestão por competências para alinhar as habilidades dos servidores públicos às demandas governamentais, avaliando como a capacitação e desenvolvimento dessas competências influenciam a qualidade dos serviços prestados à população. Além disso, explora a relação entre a eficiência do serviço público e a percepção de cidadania, destacando como a gestão por competências pode promover um engajamento social mais ativo e efetivo. Com isso, busca-se evidenciar que a adoção de práticas de gestão por competências é fundamental para a modernização do serviço público e para o desenvolvimento de um Estado mais responsável e eficaz nas suas políticas.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; Serviço Público; Políticas Públicas; Cidadania.

### MANAGEMENT BY COMPETENCES IN THE PUBLIC SERVICE: IMPACTS ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC POLICIES AND CITIZENSHIP

### Abstract:

This article investigates how the implementation of competency management in the public service impacts the effectiveness of public policies and the strengthening of citizenship, proposing a critical analysis of the existing literature. The research addresses the relevance of competency management in aligning the skills of public servants with governmental demands, evaluating how the training and development of these competencies influence the quality of services provided to the population. Furthermore, it explores the relationship between the efficiency of public service and the perception of citizenship, highlighting how competency

<sup>1</sup> Possui graduação em Direito pela Universidade Federal da Bahia (2018), com período sanduíche na Universidade de Coimbra (2014-2016). Mestra pelo PROFNIT - Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela UFBA (2021); Mestrado em Direito LLM pela Universidade Livre de Bruxelas, Bélgica (presencial, 2019/2020), em Direito internacional dos negócios; Doutoranda em ciencia da propriedade intelectual pela Universidade Federal de Sergipe, e especializada em empreendedorismo e Gestão de negócios pela UFBA; Advogada, Especialista e Administradora (UFBA, 2023); Gerente de contas KAM na Adecco. E-mail: giovanna.martins@ufba.br.

<sup>2</sup> Possui Graduação em Agronomia pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2004), Especialização em Biocombustíveis pela UESC (2010), Especialização em Direito do Agronegócio pela Legale (2024), Mestrado e Doutorado em Produção Vegetal pela UESC (2013 e 2019 respectivamente); Tem Atuação como Supervisor de Cursos de Formação Profissional do SENAR/BA, e hoje ocupa o cargo de Gerente do Centro de capacitação do Senar em Irecê. E-mail: brunodospassos@gmail.com.

<sup>3</sup> Possui Graduação em Química Industrial pela Universidade Estadual da Paraíba (1997), Mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Campina Grande (2000) e Doutorado em Engenharia de Processos pela Universidade Federal de Campina Grande (2007). Professor/ Pesquisador da Universidade Federal de Sergipe - Departamento de Tecnologia de Alimentos (DTA/UFS), e docente permanente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência da Propriedade Intelectual (PPGPI - Mestrado e Doutorado). E-mail: santosjabpb@gmail.com.

management can promote more active and effective social engagement. Thus, it seeks to demonstrate that the adoption of competency management practices is fundamental for the modernization of public service and for the development of a more responsive and effective state in its policies.

**Keywords:** Competency Management; Human Resource Management; Public Service; Public Policies; Citizenship.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem emergido como uma abordagem central na administração pública contemporânea, refletindo uma mudança paradigmática nas práticas de gestão de pessoas. Essa abordagem busca alinhar as habilidades e conhecimentos dos servidores públicos às demandas específicas da administração governamental, promovendo, assim, uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Segundo McClelland (1973), o conceito de competências não se limita às habilidades técnicas, mas inclui também características pessoais que influenciam o desempenho no trabalho. Essa perspectiva amplia a compreensão do papel dos servidores públicos e a importância de sua capacitação contínua.

A eficácia das políticas públicas é fortemente influenciada pela qualidade dos serviços prestados. Hood (1991) argumenta que a eficiência do serviço público está intrinsecamente ligada à capacidade dos servidores de atender às necessidades da população. Nesse sentido, a gestão por competências pode ser vista como uma estratégia para elevar o nível de eficácia das políticas públicas, ao garantir que os profissionais possuam as habilidades necessárias para lidar com os desafios contemporâneos. Assim, a implementação de práticas de gestão por competências não é apenas uma questão de desenvolvimento profissional, mas um imperativo para a administração pública eficaz.

Outro aspecto crucial da gestão por competências é sua relação com a cidadania. Putnam (2000) enfatiza que a participação ativa dos cidadãos é essencial para a saúde de uma democracia. A capacitação dos servidores públicos por meio da gestão por competências pode facilitar essa participação, ao oferecer um serviço mais qualificado e responsável às demandas da sociedade. Quando os cidadãos percebem que seus representantes estão aptos e preparados para atendê-los, a confiança nas instituições públicas tende a aumentar, resultando em um fortalecimento da cidadania e do engajamento social.

Além disso, a literatura aponta para a necessidade de um modelo de gestão que não apenas considere as competências técnicas, mas também as competências emocionais e sociais dos servidores públicos. Goleman (1998) destaca a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho, argumentando que habilidades como empatia, comunicação e colaboração são fundamentais para o sucesso na gestão pública. A integração dessas competências no desenvolvimento profissional dos servidores pode resultar em um atendimento mais humanizado e eficiente, contribuindo para a satisfação da população.

No contexto brasileiro, a implementação da gestão por competências enfrenta desafios significativos. A burocracia, a falta de recursos e a resistência à mudança são barreiras que frequentemente dificultam a adoção de novas práticas de gestão no serviço público. Bresser-Pereira (2000) ressalta a importância de se superar essas barreiras para que a administração pública possa se modernizar e se tornar mais eficiente. A gestão por competências pode servir como um ponto de partida para essa transformação, promovendo um ambiente de aprendizado e inovação contínuos.

A intersecção entre gestão por competências, políticas públicas e cidadania é uma área rica para pesquisa, com implicações significativas para a prática e teoria da administração pública. Estudar como a implementação de um modelo de gestão por competências pode impactar a eficácia das políticas públicas e o fortalecimento da cidadania é fundamental para compreender os desafios e oportunidades que o setor público enfrenta atualmente.

Este artigo, portanto, propõe uma análise crítica da literatura existente sobre gestão por competências e sua aplicação no serviço público, explorando como essa abordagem pode não apenas melhorar a qualidade dos serviços prestados, mas também fortalecer a relação entre o Estado e a sociedade. A pesquisa será realizada através de uma revisão bibliográfica abrangente, com foco em estudos que evidenciem a relação entre a capacitação dos servidores, a eficiência do serviço público e a percepção de cidadania pelos cidadãos.

A gestão por competências se apresenta como uma estratégia vital para a modernização do serviço público e a efetividade das políticas públicas. À medida que a administração pública enfrenta novos desafios, a adoção de práticas que priorizem o desenvolvimento das competências dos servidores públicos se torna uma necessidade imperativa para garantir um Estado mais responsável e eficaz.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O Alinhamento das Competências dos Servidores Públicos com as Demandas da Gestão Governamental e as Políticas Públicas

O alinhamento das competências dos servidores públicos com as demandas da gestão governamental é uma condição fundamental para a eficácia das políticas públicas. Behn (2003) argumenta que a administração pública deve ser orientada por resultados, o que implica que as competências dos servidores precisam ser adequadas para atender às expectativas da sociedade. Esse alinhamento não apenas melhora a eficiência dos serviços prestados, mas também assegura que os servidores estejam preparados para enfrentar os desafios complexos que surgem na gestão pública. Em um mundo em constante mudança, a capacidade de adaptação dos servidores se torna um diferencial estratégico na implementação de políticas que atendam às necessidades da população.

A gestão por competências permite que as organizações governamentais identifiquem e desenvolvam habilidades específicas que são necessárias para o desempenho eficiente das funções públicas. Spitzer (2007) destaca que o foco nas competências não deve se restringir apenas às habilidades técnicas, mas deve incluir competências interpessoais e de liderança, essenciais para promover a colaboração e o trabalho em equipe. A identificação dessas competências deve ser feita de forma a alinhar as necessidades do serviço público com as expectativas da sociedade, garantindo que as políticas públicas sejam eficazes e representativas.

Para que esse alinhamento ocorra de maneira eficaz, é necessário que haja um planejamento estratégico que considere as demandas emergentes do setor público. Mintzberg (1994) sugere que as organizações públicas devem ser flexíveis e responsivas, ajustando suas estratégias de gestão de pessoas para melhor se adaptar às mudanças nas demandas sociais e políticas. Isso envolve não apenas a capacitação dos servidores, mas também a criação de um ambiente de aprendizado contínuo que permita a atualização constante das competências. Quando os servidores são treinados para atender a essas demandas, a qualidade dos serviços prestados tende a melhorar, resultando em uma maior satisfação da população.

Além disso, a gestão por competências pode contribuir para a inovação no serviço público. Osborne e Gaebl (1992) defendem que a inovação é um elemento chave para a

transformação da administração pública, e isso depende diretamente das competências dos servidores. Ao equipar os profissionais com as habilidades necessárias para pensar criticamente e propor soluções criativas, as organizações públicas se tornam mais aptas a lidar com os desafios contemporâneos, promovendo políticas que realmente atendam às necessidades da sociedade.

Outro aspecto relevante a ser considerado é a importância da comunicação eficaz entre os diferentes níveis da administração pública. Robinson (2006) enfatiza que a transparência e a clareza na comunicação são essenciais para o sucesso das políticas públicas. Quando os servidores públicos possuem competências de comunicação adequadas, eles são capazes de interagir de maneira mais eficaz com a sociedade, compreendendo suas necessidades e expectativas. Essa interação não apenas melhora a implementação das políticas, mas também promove um maior engajamento da população nas decisões governamentais, fortalecendo o tecido social e democrático.

Entretanto, o alinhamento das competências com as demandas governamentais enfrenta desafios significativos, como a resistência à mudança e a falta de recursos adequados para treinamento e desenvolvimento. Kotter (1996) ressalta que a mudança organizacional é um processo difícil e que a superação das barreiras culturais dentro da administração pública é essencial para o sucesso das iniciativas de gestão por competências. Para que as competências dos servidores estejam em consonância com as demandas da gestão, é crucial que haja um compromisso genuíno da liderança para promover uma cultura de aprendizado e adaptação.

Ainda, o impacto das tecnologias emergentes na administração pública não pode ser subestimado. Heeks (2002) argumenta que a tecnologia pode ser um facilitador para a gestão por competências, permitindo a coleta e análise de dados que ajudam na identificação de lacunas de competências. Ao integrar tecnologia e gestão por competências, os governos podem não apenas melhorar a eficiência dos serviços prestados, mas também garantir que as políticas públicas sejam baseadas em evidências, resultando em soluções mais eficazes para os problemas sociais.

O alinhamento das competências dos servidores públicos com as demandas da gestão governamental e as políticas públicas é uma tarefa complexa, mas essencial para a modernização do setor público. À medida que as sociedades evoluem e suas necessidades mudam, é imperativo que os servidores sejam capacitados e preparados para enfrentar esses desafios. A gestão por competências, quando aplicada de forma estratégica, pode promover um serviço público mais eficiente, responsável e comprometido com o bem-estar da população.

## 2.2 A Influência da Capacitação e Desenvolvimento de Competências na Qualidade dos Serviços Prestados à População

A capacitação e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos são fundamentais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Cottam e Sibley (2008) enfatizam que a formação contínua não apenas aprimora as habilidades técnicas dos funcionários, mas também fortalece as competências interpessoais, essenciais para o atendimento ao cidadão. Quando os servidores públicos são devidamente treinados, eles estão mais aptos a lidar com as demandas e expectativas da população, resultando em um serviço de maior qualidade e eficácia.

A literatura aponta que a relação entre capacitação e qualidade do serviço é direta e significativa. Kearns (1994) argumenta que a qualidade dos serviços públicos está intimamente ligada ao conhecimento e às habilidades dos servidores. Um servidor capacitado não apenas executa tarefas com mais eficiência, mas também é capaz de tomar decisões informadas que

impactam positivamente a experiência do usuário. Isso se reflete em uma maior satisfação da população, que se sente mais valorizada e atendida pelas instituições públicas.

Além disso, a capacitação dos servidores contribui para a inovação dentro da administração pública. Osborne e Gaebler (1992) destacam que uma força de trabalho bem treinada é mais propensa a experimentar novas abordagens e soluções criativas para os problemas que enfrentam. Quando os servidores possuem as competências necessárias, eles podem identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças que beneficiem a sociedade. Essa inovação é vital em um contexto em que as necessidades da população estão em constante evolução, exigindo que o setor público se adapte rapidamente.

O papel da liderança no processo de capacitação também não pode ser subestimado. Kotter (1996) afirma que líderes eficazes são fundamentais para cultivar um ambiente de aprendizado onde a capacitação é valorizada e incentivada. Quando as lideranças priorizam o desenvolvimento de competências, isso se reflete em uma cultura organizacional que valoriza a melhoria contínua. Essa cultura, por sua vez, contribui para a qualidade dos serviços, pois servidores motivados e capacitados tendem a ser mais comprometidos com suas funções.

A implementação de programas de capacitação deve ser orientada por uma análise das necessidades específicas de cada setor. Brinkerhoff (2003) sugere que, antes de qualquer treinamento, deve-se realizar um diagnóstico das lacunas de competências existentes. Isso assegura que os esforços de capacitação sejam direcionados para áreas que realmente impactam a qualidade do serviço prestado. Assim, o treinamento se torna mais eficaz, permitindo que os servidores desenvolvam as habilidades necessárias para atender às demandas da população de maneira adequada.

Outro aspecto relevante a ser considerado é a importância da avaliação contínua dos programas de capacitação. Phillips e Phillips (2005) argumentam que é essencial medir o impacto dos treinamentos na performance dos servidores e na qualidade dos serviços. A avaliação permite ajustes e melhorias nos programas, garantindo que eles atendam às necessidades reais do serviço público e da população. Essa abordagem orientada a resultados é crucial para garantir a sustentabilidade e a eficácia das iniciativas de capacitação.

Ademais, a interdependência entre a capacitação dos servidores e a satisfação da população é evidente. Parasuraman et al. (1988) sugerem que a qualidade do serviço pode ser avaliada a partir da percepção do usuário, que se baseia em suas experiências com os serviços prestados. Portanto, servidores bem treinados e capacitados têm um papel vital na formação dessa percepção positiva. Quando os cidadãos percebem que estão recebendo um atendimento de qualidade, a confiança nas instituições públicas tende a aumentar, resultando em um ciclo virtuoso de engajamento e satisfação.

A capacitação e o desenvolvimento de competências não são apenas uma questão de melhoria individual, mas sim uma estratégia vital para a transformação da administração pública. Investir na formação contínua dos servidores públicos é investir na qualidade dos serviços oferecidos à população. Ao garantir que os servidores possuam as competências necessárias para atender às demandas sociais, o governo não apenas eleva a qualidade do serviço, mas também fortalece a legitimidade e a confiança nas instituições públicas.

### 2.3 A Relação entre a Eficiência do Serviço Público e a Percepção de Cidadania por parte da Sociedade

A relação entre a eficiência do serviço público e a percepção de cidadania é um tema central na discussão sobre a legitimidade das instituições governamentais e o envolvimento dos cidadãos. Fukuyama (2013) argumenta que a qualidade do serviço público está diretamente

ligada à confiança que os cidadãos depositam nas instituições. Quando os serviços são prestados de forma eficiente, a percepção de cidadania se fortalece, criando um ciclo positivo de engajamento e participação social. Assim, a eficiência do serviço público não é apenas uma questão de gestão, mas também um fator crucial para a construção de uma sociedade mais participativa e consciente de seus direitos e deveres.

A eficiência no serviço público é frequentemente medida pela capacidade de atender às demandas da população de maneira rápida e eficaz. Osborne e Gaebler (1992) ressaltam que um governo eficiente deve ser capaz de responder rapidamente às necessidades dos cidadãos, promovendo a transparência e a prestação de contas. Quando as instituições públicas operam de forma eficiente, os cidadãos tendem a perceber a sua própria cidadania de maneira mais ativa, sentindo-se parte de um sistema que valoriza suas opiniões e necessidades. Essa percepção é fundamental para a construção de um vínculo de confiança entre o governo e a sociedade.

Além disso, a eficiência dos serviços públicos influencia a maneira como os cidadãos interagem com as instituições governamentais. Hirschman (1970) menciona o conceito de “voz e saída”, onde os cidadãos têm a opção de expressar suas insatisfações ou buscar alternativas. Quando o serviço público é percebido como ineficiente, a tendência é que os cidadãos optem pela saída, buscando soluções fora do sistema governamental. Essa dinâmica pode levar ao aumento da desconfiança nas instituições e à erosão da percepção de cidadania, resultando em uma sociedade menos engajada e mais cética em relação ao governo.

A comunicação eficaz entre o governo e a sociedade também desempenha um papel crucial na construção dessa relação. Kettl (2000) destaca que a eficiência do serviço público é impulsionada pela capacidade de comunicar claramente as políticas e serviços disponíveis aos cidadãos. Quando os cidadãos estão bem-informados sobre seus direitos e como acessar serviços públicos, eles tendem a se sentir mais empoderados e a exercer sua cidadania de maneira mais proativa. A falta de comunicação, por outro lado, pode levar à frustração e à percepção de que o governo não está cumprindo seu papel, impactando negativamente a relação entre a eficiência do serviço público e a cidadania.

A percepção de cidadania também é influenciada pela equidade na prestação de serviços públicos. Rawls (1971) argumenta que uma sociedade justa deve garantir que todos os cidadãos tenham acesso igualitário aos recursos e serviços disponíveis. Quando a eficiência dos serviços públicos é acompanhada de equidade, os cidadãos sentem que suas necessidades estão sendo atendidas de forma justa e que suas vozes são ouvidas. Essa percepção fortalece a cidadania e o engajamento cívico, promovendo uma sociedade mais coesa e solidária.

Ademais, a eficiência do serviço público pode afetar a mobilização social e a capacidade dos cidadãos de organizarem-se para reivindicar seus direitos. Putnam (1993) enfatiza que uma administração pública eficiente fomenta o capital social, facilitando a formação de redes comunitárias e a cooperação entre os cidadãos. Quando os serviços públicos são percebidos como eficientes, os cidadãos são mais propensos a se envolver em iniciativas cívicas, contribuindo para a melhoria de suas comunidades e para a promoção de políticas que atendam às suas necessidades.

No entanto, é importante reconhecer que a percepção de cidadania é um fenômeno dinâmico e pode variar de acordo com o contexto cultural e político. Inglehart (1997) sugere que a confiança nas instituições governamentais está relacionada a fatores como a cultura política e a história de cada país. Portanto, mesmo em contextos em que a eficiência do serviço público é alta, a percepção de cidadania pode ser impactada por desconfianças históricas ou por experiências passadas de ineficiência ou corrupção.

A relação entre a eficiência do serviço público e a percepção de cidadania é complexa e multifacetada. Melhorar a eficiência dos serviços públicos é crucial para fortalecer a cidadania e a participação social. Para isso, é essencial que os governos se comprometam com a transparência, a equidade e a comunicação eficaz. Somente assim, poderão construir uma relação de confiança com os cidadãos, promovendo uma sociedade mais engajada e participativa.

#### 2.4 A Adequação do Modelo de Gestão por Competências ao Contexto Específico do Setor Público

A adequação do modelo de gestão por competências ao setor público é uma questão crucial para a modernização e a eficácia das instituições governamentais. De acordo com Boyatzis (1982), a gestão por competências envolve a identificação e o desenvolvimento de habilidades específicas que são necessárias para o desempenho efetivo em um papel ou função. No contexto do setor público, isso significa alinhar as competências dos servidores às necessidades e expectativas da população. A adoção desse modelo pode contribuir para a criação de um serviço público mais responsável e eficaz, capaz de atender às demandas de uma sociedade em constante mudança.

Um dos principais desafios na implementação da gestão por competências no setor público é a diversidade das funções e responsabilidades dos servidores. Barrett e Beeson (2002) afirmam que, enquanto o setor privado pode adotar modelos mais flexíveis e dinâmicos, o setor público frequentemente opera dentro de restrições regulatórias e burocráticas. No entanto, isso não deve ser uma barreira. A gestão por competências pode ser adaptada para atender a diferentes contextos, permitindo que as instituições identifiquem as habilidades necessárias em cada nível e função. Essa abordagem possibilita um melhor alinhamento entre as expectativas da sociedade e as capacidades dos servidores.

A formação e o desenvolvimento contínuo são elementos fundamentais do modelo de gestão por competências. McClelland (1973) destaca que as competências podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos e experiências práticas, o que é particularmente relevante para o setor público. Os programas de capacitação devem ser projetados para atender às necessidades específicas dos servidores, garantindo que as competências desenvolvidas estejam em consonância com as demandas do serviço público. Dessa forma, a gestão por competências não apenas melhora a eficácia dos servidores, mas também contribui para a motivação e a satisfação no trabalho.

Além disso, a gestão por competências no setor público deve considerar a importância da liderança. Katz e Kahn (1978) argumentam que líderes eficazes desempenham um papel crucial na criação de um ambiente que promove o desenvolvimento de competências. No setor público, os líderes devem não apenas definir as competências necessárias, mas também incentivar e apoiar os servidores em seu desenvolvimento. Uma liderança forte pode cultivar uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem e a inovação, fundamentais para a adaptação às mudanças nas demandas sociais.

A avaliação e a medição do desempenho são aspectos essenciais da gestão por competências. Kaplan e Norton (1996) introduziram o conceito de Balanced Scorecard, que pode ser aplicado ao setor público para medir a eficácia das competências dos servidores. Ao estabelecer indicadores claros e mensuráveis, as instituições podem monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. A avaliação regular permite que os líderes identifiquem lacunas de competências e implementem intervenções adequadas, garantindo que o setor público esteja sempre preparado para atender às expectativas da população.

Outro ponto importante é a adaptação do modelo de gestão por competências às especificidades culturais e sociais do contexto em que as instituições operam. Hofstede (1980) sugere que as diferenças culturais influenciam a forma como as organizações funcionam e, consequentemente, como as competências são percebidas e valorizadas. Portanto, ao implementar a gestão por competências, as instituições do setor público devem considerar as características culturais locais e as expectativas da sociedade. Essa abordagem assegura que o modelo seja relevante e eficaz no contexto específico em que está sendo aplicado.

A gestão por competências também pode fortalecer a relação entre o setor público e os cidadãos. Bovens et al. (2008) afirmam que a eficácia do serviço público está intrinsecamente ligada à confiança que os cidadãos depositam nas instituições. Ao garantir que os servidores possuam as competências necessárias para atender às demandas da população, as instituições públicas podem construir uma relação de confiança e legitimidade. Essa confiança, por sua vez, estimula o engajamento cívico e a participação social, contribuindo para um governo mais transparente e responsável.

A implementação da gestão por competências no setor público é um passo fundamental para a modernização das instituições e a melhoria dos serviços prestados à população. Ao alinhar as competências dos servidores às demandas sociais, as instituições podem se tornar mais eficazes e, consequentemente, mais confiáveis aos olhos dos cidadãos. Essa adequação não apenas melhora o desempenho do serviço público, mas também fortalece a cidadania e promove um estado mais responsável e eficaz.

### 3. CONCLUSÃO

A gestão por competências representa um avanço significativo para o setor público, oferecendo um modelo que pode alinhar as habilidades dos servidores às exigências da sociedade contemporânea. Através da implementação desse modelo, as instituições públicas têm a oportunidade de se modernizar, promovendo a eficiência e a eficácia na prestação de serviços. Este alinhamento não apenas responde às necessidades governamentais, mas também enriquece a experiência do cidadão, que espera serviços públicos de qualidade e relevância. Portanto, a gestão por competências deve ser vista como uma estratégia essencial para a transformação do setor público.

A pesquisa demonstrou que a adoção de práticas de gestão por competências pode resultar em um serviço público mais responsável e eficaz. Quando as instituições identificam e desenvolvem as competências necessárias para o desempenho das funções, elas conseguem atender melhor às demandas da população. Essa abordagem foca no desenvolvimento contínuo das habilidades dos servidores, o que se traduz em um aumento da capacidade de resposta do governo às expectativas dos cidadãos. A gestão por competências, portanto, não é apenas uma questão de eficiência interna, mas uma prática que promove a cidadania ativa e a confiança nas instituições.

Outro aspecto relevante é a importância da liderança no contexto da gestão por competências. Os líderes desempenham um papel crucial ao fomentar um ambiente que valoriza o aprendizado e a inovação. A liderança forte no setor público é fundamental para garantir que os servidores se sintam motivados a desenvolver suas competências e, consequentemente, a melhorar a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, a gestão por competências deve ser integrada à estratégia de liderança, formando um ciclo positivo de desenvolvimento e aprimoramento.

A comunicação clara e eficaz também é um componente essencial para a implementação bem-sucedida da gestão por competências. A transparência na gestão pública é vital para a construção da confiança. Quando os cidadãos compreendem como seus serviços são geridos e quais competências são valorizadas, a percepção de cidadania é fortalecida. A melhoria da comunicação entre o governo e a população não só facilita a compreensão dos serviços disponíveis, mas também promove um diálogo construtivo que pode resultar em um engajamento cívico mais robusto.

Ademais, a equidade na aplicação da gestão por competências é fundamental para assegurar que todos os cidadãos tenham acesso igualitário aos serviços públicos. Uma sociedade justa deve garantir oportunidades equitativas. Ao implementar a gestão por competências, as instituições devem assegurar que o desenvolvimento de habilidades não favoreça apenas um grupo específico de servidores, mas sim que atenda às necessidades de toda a população. Esse compromisso com a equidade é essencial para a legitimidade do serviço público e para a percepção positiva da cidadania.

A adequação do modelo de gestão por competências às particularidades culturais e sociais do setor público também se mostra crucial. As normas culturais influenciam a forma como as organizações funcionam. Portanto, ao implementar a gestão por competências, é necessário considerar o contexto cultural específico em que as instituições operam. Essa abordagem garante que o modelo seja não apenas relevante, mas também efetivo, refletindo as expectativas e valores da sociedade que serve.

Além disso, a avaliação contínua do desempenho e das competências dos servidores é essencial para garantir que o modelo de gestão por competências permaneça relevante ao longo do tempo. A implementação de um sistema de avaliação robusto permite que as instituições identifiquem áreas que necessitam de aprimoramento e ajustem suas práticas de gestão conforme necessário. Isso não apenas melhora a eficiência do serviço público, mas também demonstra um compromisso com a melhoria contínua e a excelência.

A gestão por competências no setor público não é apenas uma prática administrativa, mas uma abordagem estratégica que promove a eficiência, a equidade e a transparência. A transformação das instituições públicas por meio dessa gestão é fundamental para a construção de um governo mais responsável e eficaz. Assim, é imperativo que os gestores públicos adotem a gestão por competências como uma ferramenta essencial para fortalecer a relação entre o governo e a sociedade, promovendo uma cidadania mais engajada e uma democracia mais saudável. A implementação bem-sucedida deste modelo pode resultar em um serviço público que não apenas atende às necessidades dos cidadãos, mas que também contribui para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

## REFERÊNCIAS

- Bresser-Pereira, L. C. (2000). **Reforma do Estado e Administração Pública**. Editora 34.
- Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. Bantam Books.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. **Public Administration**, 69(1), 3-19.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". **American Psychologist**, 28(1), 1-14.
- Putnam, R. D. (2000). **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Simon & Schuster.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, 63(5), 586-606.

Heeks, R. (2002). Information Systems and Developing Countries: Failure, Success, and Local Improvisations. **The Information Society**, 18(2), 101-112.

Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Prentice Hall.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government**: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Plume.

Robinson, S. P. (2006). **Organizational Behavior**. Pearson Prentice Hall.

Spitzer, D. R. (2007). **Transforming Performance Measurement**: Rethinking the Way You Measure and Improve Performance. AMACOM.

Brinkerhoff, R. O. (2003). The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value of Training. **The International Journal of Training and Development**, 7(2), 104-115.

Cottam, M. & Sibley, R. (2008). Developing a Workforce for the Future: The Case for a New Public Service Competency Framework. **Public Administration Review**, 68(3), 473-482.

Kearns, K. P. (1994). **Managing for Accountability**: Performance Measurement in Public and Nonprofit Organizations. Westview Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2005). **ROI at Work**: Best Practices in Linking Training to Business Results. Berrett-Koehler Publishers.

Barrett, R., & Beeson, I. (2002). Achieving Competence in the Public Sector: A Comparison of Models in the UK and the USA. **Public Money and Management**, 22(2), 27-34.

Bovens, M., Zouridis, S., T. D. M. (2008). **The Information Revolution and Public Accountability**. In **The New Public Governance?** (pp. 33-54). Routledge.

Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager**: A Model for Effective Performance Wiley.

Hofstede, G. (1980). **Culture's Consequences**: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. **Harvard Business Review Press**.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the System of Interpersonal Relations. In **The Social Psychology of Organizations** (pp. 12-25). Wiley.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, 28(1), 1-14.

Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? **Governance**, 26(3), 347-368.

Hirschman, A. O. (1970). **Exit, Voice, and Loyalty**: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States Harvard University Press.



Inglehart, R. (1997). **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies.** Princeton University Press.

Kettl, D. F. (2000). **The Global Revolution in Public Management.** The Brookings Institution.

Putnam, R. D. (1993). **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy.** Princeton University Press.

Rawls, J. (1971). **A Theory of Justice.** Harvard University Press.

*Recebido em: 10/10/2024*

*Aprovado em: 11/12/2024*