



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do Estado de Pernambuco – PE

Social skills: a study with managers of the attorney general of the state of Pernambuco - PE

Gleidson Ramos Ferreira¹ e Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim²

¹ Faculdade Nova Roma, Brasil, Mestrado em Controladoria, e-mail: ferreiragleidson@gmail.com

² Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, Doutorado em Controladoria, e-mail: tanobre@gmail.com

Recebido em: 15/07/2020 - Revisado em: 12/11/2020 - Aprovado em: 25/02/2021 - Disponível em: 01/04/2021

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a visão dos gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco acerca das competências sociais exercidas por eles no desenvolvimento de suas funções, bem como no relacionamento com seus respectivos subordinados. O estudo de caso foi realizado na Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco com 57,1% dos gestores da sede em Recife, em Pernambuco, a partir de entrevistas semiestruturadas. Os gestores pesquisados são maioria de nível superior, homens, estão na função a menos de 10 anos e têm mais de 10 subordinados diretos. Das 21 competências sociais apresentadas aos gestores para identificação da frequência do seu uso, 28,6% foram identificadas pela maioria dos entrevistados como “usando muito frequentemente”: Interage bem com as pessoas, Possui liderança e sabe gerir pessoas, Tem integridade e confiança, Sabe negociar com pessoas e Gerencia conflitos no ambiente de trabalho. E 11 delas (52,4%) foram classificadas pelos gestores entrevistados como “usando muito” para metade deles: Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas, Estimula o aprendizado da equipe, Tem integridade e confiança, Sabe trabalhar em equipe, Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade, Tem capacidade de autocrítica, Tem controle emocional e Adapta-se bem às mudanças e novas situações.

Palavras-chave: Competências Sociais; Gestores; Setor Público.

Abstract

This article aims to analyze the view of managers of Pernambuco State Attorney General about the social powers exercised by them in the performance of its duties, as well as in the

relationship with their subordinates. The case study was conducted in the Attorney General of the State of Pernambuco with 57.1% of managers based in Recife, Pernambuco, from semi-structured interviews. The managers surveyed are most top level, men are in function within 10 years and have more than 10 direct reports. Of the 21 social skills presented to managers to identify the frequency of its use, 28.6% were identified by most respondents as “very often using”: Interacts well with people, you have leadership and knows how to manage people, has integrity and trust, You know negotiate with people and manages conflicts in the workplace. And 11 of them (52.4%) were classified by the managers interviewed as “using too much” for half of them, Know form cooperative teams and committed, Stimulates team learning, has integrity and trust, know teamwork, Communicates, orally with clarity and objectivity, it has self-criticism capacity, has emotional control and adapts well to changing situations.

Keywords: Social Skills; Managers; Public Sector.

1. INTRODUÇÃO

Os gestores são parte importante para qualquer organização atingir os resultados esperados. Bons gestores nem sempre são fáceis de serem identificados, uma vez que suas competências são vastas e exigem conhecimentos diversificados, que vão muito além dos meros conhecimentos técnico-profissionais. Questões comportamentais e de liderança influenciam diretamente na função gerencial, em especial no clima organizacional que se estabelece, o qual irá conduzir a equipe a melhores resultados.

Na atualidade, a sociedade demanda uma gama maior de serviços e mudanças de infraestrutura, inserida no ambiente estatal democrático que as instituições públicas estão. O modelo burocrático passa a ser criticado, por algumas correntes de pensamento, por ser rígido demais para o atendimento das novas demandas sociais (FEVORINI, SILVA e CREPALDI, 2014). Então, Amaral (2008) afirma que há necessidade de novas opções para que os servidores sejam geridos de forma efetiva, contudo muitos gestores públicos ainda não adquiriram estas habilidades e competências sociais, as quais recebem um destaque especial na forma de gerir os servidores no ambiente organizacional.

Pontes (2004) ressalta a necessidade de desenvolver um sistema de gestão que valorize o trabalho humano e ao mesmo tempo promova o aperfeiçoamento e a satisfação dos colaboradores, para obter soluções que resolvam problemas entre indivíduos e grupos, com o fortalecimento de todos. Atualmente, em meio a uma crise que vem prejudicando as organizações e seus resultados, há um momento promissor para que as divergências entre líderes e subordinados se instalem em maior número, em função das cobranças e do desempenho profissional exigidos. Os interesses em adaptar os gestores a técnicas gerenciais para agilizar decisões e soluções são mais demandadas, quer seja na empresa pública ou privada.

Os estudos de McClelland (1973) podem ser considerados uns dos pilares iniciais sobre a temática de estudo do fenômeno da competência, que pode ser vista sucintamente como conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, reflexos de traços da personalidade e características demonstráveis do indivíduo. A pessoa pode demonstrar suas competências,

independente do cargo ocupado, pois estão embutidas em suas qualificações que a tornam apta a exercer o trabalho (Parry, 1996; Le Boterf, 2003; Dutra, 2008; Draganidis & Mentzas, 2006; Le Deist & Winterton, 2008).

As competências podem ser divididas em individuais e organizacionais ou grupais. As competências individuais em três categorias: competências de negócio, técnicas-profissionais e sociais. As competências de negócio são estratégicas e orientadas para as necessidades e exigências do mercado incluindo clientes e concorrentes. As técnicas-profissionais são específicas de cada área profissional e as competências sociais estão relacionadas à interação com pessoas, trabalho em equipe, expressar ideias, motivar, dentre outras. A competência individual, portanto pode ser entendida como a combinação de recursos dos indivíduos no ambiente de trabalho que aplica seus conhecimentos, habilidades e atitudes, em conjunto com os demais membros da organização (ZARIFIAN 2001, FLEURY & FLEURY, 2004; COELHO e FUERTH, 2009; CAMPION *et al.*, 2011).

Na atualidade a sociedade demanda uma gama maior de serviços e mudanças de infraestrutura, inserida no ambiente estatal democrático que as instituições públicas estão. O modelo burocrático passa a ser criticado, por algumas correntes de pensamento, por ser rígido demais para o atendimento das novas demandas sociais (FEVORINI, SILVA e CREPALDI, 2014). Então, Amaral (2008) afirma que há necessidade de novas opções para que os servidores sejam geridos de forma efetiva, contudo muitos gestores públicos ainda não adquiriram estas habilidades e competências sociais, as quais recebem um destaque especial na forma de gerir os servidores no ambiente organizacional.

O conceito de competência social pode-se dizer que vem se construindo ao longo do tempo. Tem um significado abrangente que inclui habilidades sociais e comportamento adaptativo, permite interações eficazes com os outros e previne relações socialmente inaceitáveis. Refere-se a um conjunto de comportamentos aprendidos e socialmente aceitos. São habilidades sociais perceptíveis e descritíveis em interações com seus pares, em diversos contextos (FOSTER e RITCHELY, 1979; GRESHAM & ELLIOTT, 1984; GRESHAM, 2001; LEMOS e MENESES, 2002; MEIER, 2012).

Assim, a competência social exerce um papel relevante no desenvolvimento pessoal e profissional, essencialmente no setor público em que os critérios de escolha ou indicação dos gestores é realizado, em grande parte das vezes, por critérios políticos. Entretanto, não se pode deixar que as entidades públicas exercessem suas atividades sem qualquer interesse em zelar pelos seus recursos humanos, pois os gestores constituem parte significativa no processo de adequação e qualificação de seus comandados.

Portanto, a temática das competências tem ensejado debates a cerca do mérito envolvido na indicação ou forma de escolha dos profissionais para exercer os cargos de gestão, em especial nos diversos órgãos que compõem o setor público brasileiro, uma vez que muitas utilizam critérios políticos e não de desempenho. Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a visão dos gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco acerca das competências sociais exercidas por eles no desenvolvimento de suas funções, bem como no relacionamento com seus respectivos subordinados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Entendendo o conceito de Competência

De acordo com Brandão (2007) competência constitui um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Dutra (2014) afirma que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo. Ainda na visão do autor, essas transformações têm sido motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento as necessidades e as expectativas das empresas e das pessoas.

A noção de competência observada por Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Antonello e Boff (2005) se refere à capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa como conhecimentos, habilidades, qualidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc. e recursos existentes na organização como bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc. Já para Parry (1996, citado por Dutra 2014, p.21) afirma que “competência é um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional, que se correlaciona com a performance desse papel, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos e que pode ser melhorado através de treinamentos”.

Figueiredo (2003) defende que sob o ponto de vista fundamental, competência constitui o exercício do conhecimento de forma adequada e persistente em um trabalho ou profissão. E Davis (1992) enfatiza que a competência descreve de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho, essencial para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos.

Na visão de Mussak (2003, p. 53) “competência é diretamente proporcional ao resultado obtido, mas é inversamente proporcional ao tempo consumido para atingi-lo e ao volume de recursos utilizados”. Assim, o autor relata que considera competência como a capacidade de um indivíduo resolver problemas e alcançar as metas estabelecidas, ou seja, há uma relação direta entre competência e resultado organizacional.

Já Fleury e Fleury (2006, p.30) afirmam que as competências são fonte de valor tanto para o indivíduo e como para a organização. É saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Portanto, são fontes agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo. Resumem afirmando que competência é “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. DUTRA (2008, p. 24) afirma que:

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA ,2008, p. 24).

2.2 Classificação das Competências

Numa visão sistêmica e atual, as competências podem ser divididas em duas grandes categorias: as competências individuais e organizacionais. As competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com

seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas (HAMEL; PRAHALAD, 1990). As competências individuais podem ser subdivididas em: competências gerenciais; competência técnicas ou funcionais; e, competências sociais ou humanas (FLEURY; FLEURY, 2006; NAQVI, 2009). A competência individual, segundo Coelho e Fuerth (2009) seria a combinação de recursos do indivíduo, em determinado ambiente de trabalho, relacionado à aplicação integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

“A competência no contexto organizacional se desenvolve a partir da perspectiva do indivíduo”. Assim, “competência individual envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho, por intermédio de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante (SAKAMOTO et al, 2014 p.58-59)”.

As competências sociais ou humanas, as quais são foco deste estudo, são um construto multidimensional e interativo relacionado à receptividade e a disposição para responder aos estímulos do ambiente e a eficácia social. São as competências necessárias para interagir com as pessoas, como comunicabilidade ou a capacidade de expressar ideias de modo claro; a capacidade de negociação em que a pessoa saber conduzir uma discussão estimulando as outras pessoas para o bom resultado da negociação; e a habilidade de trabalho em equipe mantendo grupos coesos, eficientes e em sinergia. As competências sociais incluem também habilidades para motivar e desenvolver os Recursos Humanos da empresa, incluindo capacidade de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, articulação, sensibilidade, cultura, trabalho em equipe e mobilização de diversos tipos de conhecimentos e habilidades (LE MOS e MENESES, 2002; MINTZBERG e GOSLING, 2002; FLEURY e FLEURY, 2008; NAQVI, 2009)

Na visão de Haager e Vaughn (1995) a competência social constitui um conceito um conceito lato, utilizado para descrever o comportamento social, a compreensão e utilização de habilidades sociais e a aceitação social. Estudo inovadores tem sido realizados acerca de aperfeiçoamentos nas gestões, fato que remete ao estudo de Dutra (2014) que corrobora a implantação de um Sistema de Gestão por Competências ao assegurar que tal implementação tem ocasionado efeitos perversos nas entidades.

Brandão (2007) salienta que competência está associada a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, a preferências por certas atividades, interesse por determinados eventos, uso de ações específicas. A atitude que as pessoas têm no trabalho está ligada a sentimento, emoção, aceitação ou rejeição de situações, objetos ou colegas. É o querer fazer ou desejar fazer determinada coisa, pois está relacionada à motivação intrínseca, à satisfação pessoal pelo trabalho que realiza, influenciando no seu comportamento na organização.

O estudo sobre competências tem contribuído para a elaboração efetiva de estratégias organizacionais bem-sucedidas, utilizando como base o “desenvolvimento de lideranças capazes de mobilizar saberes e transpor conhecimentos às equipes visando o desempenho organizacional eficaz e harmônico, destacando-se aspectos como autonomia, responsabilidade, fomentando valores como a iniciativa e a polivalência (DELUIZ, 2004 citado por SILVA e MELLO, 2011 p.169).

Em vista disso, as competências sociais são imperiosas em determinadas habilidades, atitudes e comportamentos dos gestores, tanto de organizações públicas como privadas, sendo essenciais ao bom desempenho dos subordinados e organizacional.

2.3 Competências Sociais e o Setor Público

A administração pública de um modo geral vem passando por redefinições de suas estruturas e processos de gestão organizacional. O que anteriormente constituía um ambiente extremamente técnico, burocrático e racional passa a encontrar exigências de renovação. Assim, a competência social estabelece uma relação robusta entre a entidade pública e o resultado alcançado por parte de seus departamentos, através das ações e decisões de seus gestores junto a suas equipes de trabalho (SILVA *et al.*, 2014).

No setor público a visão se torna diferenciada da visão em organizações privadas, com base nas particularidades impostas pelos próprios servidores, tendo em vista nem sempre existir uma perspectiva de desenvolvimento profissional, por não haver possibilidade de ascensão profissional para outras carreiras, a não ser via novo concurso público e já que geralmente o servidor permanece na organização por causa da estabilidade (SOUZA, 2004). Ruas, Antonello e Boff (2005) salientam que a crescente instabilidade econômica, dificuldades nas relações da empresa com seus clientes e intensificação de estratégias de customização influenciam a que se concebam novas formas de organizar o trabalho, e por isto as competências são influenciadoras uma vez que a previsão tende a ser focada nos resultados do trabalho do que no processo em si.

Vários estudos recentes focam na temática das competências individuais e organizacionais no setor público, devido a essas novas demandas aos servidores e quanto aos resultados organizacionais, como os de Picchiali (2011); Silva (2011); Santos (2012) e Silva *et al.* (2014). Identificaram competências individuais relevantes para o exercício de cargos específicos, articularam competências organizacionais e individuais para dada organização e até definiram competências “necessárias” pela sociedade.

Sarsur (2009) relata que deve ser considerado relevante, não apenas a perspectiva do desenvolvimento profissional do trabalhador, mas sua inserção na sociedade e os impactos que, por meio dele, o grupo social pode auferir nas organizações. Na visão de Katz (2013), as competências sociais e humanas são exigidas, de igual forma aos gestores de todos os níveis hierárquicos, pois todos têm de lidar diretamente com subordinados tendo, por isso, necessidade de saber gerir equipes, motivar pessoas e resolver conflitos.

No tangente a competência social no setor público, observa-se que na atualidade, esta ferramenta tem sido alvo de uma atenção especial. A investigação nesta área demonstra, ao passar dos tempos, que a competência social se relaciona fortemente com a realização profissional do indivíduo e os fatores que influenciam no seu desenvolvimento.

Os profissionais com dificuldades de aprendizado e adaptação bem como os funcionários públicos que tem um melhor rendimento organizacional apresentam distinções em relação à competência social. Esta então exerce um papel fundamental no desenvolvimento das atividades pelos servidores públicos, cabendo aos gestores buscar, incessantemente, desenvolver a habilidade de cada subordinado nas relações interpessoais e, com isso, o sucesso organizacional (LEME, 2011).

Silva e Mello (2011, p.174) defendem que a modernidade exige um novo perfil de gestor estratégico de pessoas, e que a qualificação não é suficiente, pois “parece estar sendo sobreposta pela competência. Um tipo de gestor, de tomador de decisão mais prospectivo. A atividade de liderança não é mais simples, funcional, mas sim altamente complexa, de difícil e instigante exercício”. As autoras identificam que há um “despreparo dos gestores influencia diretamente o modo de operacionalização

das estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas nos serviços, podendo levar à ineficácia e ineficiência dos processos (SILVA e MELLO, 2011,P.177).

3. METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois houve interpretações das realidades sociais identificadas (BAUER; GASKELL, 2011), com características também quantitativas, pois foram descritas as frequências encontradas nos resultados e uma pesquisa aplicada, quanto à sua natureza, pois utilizou resultados na realidade estudada (BARROS; LEHFELD, 2000). Em relação aos objetivos é uma pesquisa descritiva, pois busca descrever as características de determinado fenômeno sem ter a necessidade de explicá-lo (VERGARA, 2005). E o método de realização da pesquisa foi um estudo de caso, pois o foco esteve em questões contemporâneas, inseridas em algum contexto da vida real visando o entendimento detalhado do ambiente organizacional estudado (YIN, 2001).

A pesquisa buscou analisar a visão dos gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco acerca das competências sociais exercidas por eles no desenvolvimento de suas funções, bem como no relacionamento com seus respectivos subordinados. Para atingir os objetivos, foi escolhida como técnica de pesquisa a entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro de perguntas abertas e fechadas, com 08 (oito) gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco, acerca das competências sociais por eles exercidas. Nas questões fechadas foi utilizada uma escala Likert em quatro níveis: Não Usa, Usa Pouco, Geralmente Usa e Usa Muito. A coleta de dados através das entrevistas ocorreu nos meses de junho e julho de 2015.

A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco (PGE/PE) é o órgão responsável pela representação judicial do Estado de Pernambuco e de suas autarquias. As responsabilidades da Procuradoria incluem, também, as atividades de consultoria jurídica ao Poder Executivo, a promoção da cobrança da dívida ativa e o exercício das demais atribuições fixadas em lei.

O Órgão foi criado pela Lei Complementar nº 02, de 20 de agosto de 1990, a qual extinguiu a Procuradoria Geral dos Feitos da Fazenda e a Procuradoria das Execuções Fiscais, criando a Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco. Os antigos consultores jurídicos do Estado passaram a integrar a carreira de Procurador do Estado, desaparecendo, ainda, os cargos de consultores jurídicos autárquicos.

O Órgão é formado por subprocuradorias: a Procuradoria da Fazenda, a Procuradoria Consultiva, a Procuradoria do Contencioso e a Procuradoria de Apoio Jurídico-Legislativo cada qual subdividida entre Divisões, Núcleos e Unidades, cada qual com funções distintas e comandadas por gestores de procuradorias.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Perin *et al.* (2009) na posição de ligação entre a empresa e as pessoas estão os gestores. Estes representam o ponto de convergência entre os interesses organizacionais e dos funcionários em busca de uma análise detalhada para solução de problemas organizacionais. O gestor desempenha múltiplos papéis, assume a responsabilidade por inúmeras decisões

e termina por ser grande influenciador do sucesso ou fracasso do negócio, aceitando riscos e pressões por resultados. Exatamente por isto, estudar peculiaridades das competências dos gestores é relevante para qualquer estudo de caso, seja em organização pública ou privada. Assim, a primeira parte da entrevista buscou traçar o perfil do gestor que estava participando da pesquisa.

A primeira questão foi relacionada à formação acadêmica dos gestores entrevistados e a maioria tem formação universitária, sendo metade deles em Direito, ou seja, quatro gestores, um gestor em Análise de Sistemas e três deles respondeu não possuir formação superior. Este dado já mostra uma possibilidade de dificuldades na gestão por esses gestores que não possuem formação superior, uma vez que grande parte dos servidores da PGE/PE possui nível superior e a possibilidade de conflitos de responsabilidade e hierárquicos podem ser mais frequentes. É muito provável que esses gestores que não possuem nível superior sejam os mais antigos na instituição, quando havia uma grande parte dos servidores sem nível universitário.

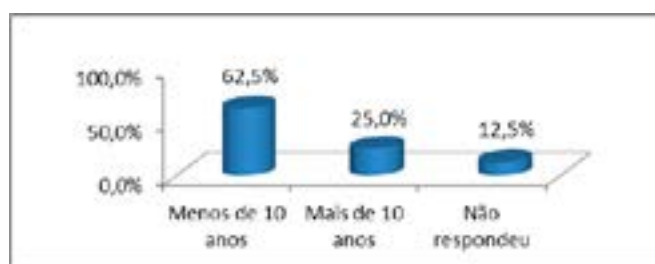
Figura 01: Formação dos respondentes



Fonte: Elaboração pelos Autores

Em relação ao gênero dos gestores, a maioria é do sexo masculino (cinco) e três deles do sexo feminino. No que diz respeito ao tempo de exercício na função de gestão, cinco dos respondentes estão na função a menos de 10 anos, dois a mais de 10 anos e um deles não lembrava o tempo na função. Como era esperado já analisando a formação dos gestores, três deles são mais antigos e não possui formação universitária, o que pode representar uma necessidade de aprimoramento de suas competências gerenciais e sociais para o melhor exercício da função. A Figura 02, a seguir, apresenta a distribuição dos Gestores por faixa etária em percentuais.

Figura 02: Distribuição etária dos Gestores da PGE/PE



Fonte: Elaboração pelos Autores

No tangente à idade, observou-se que nenhum dos respondentes possui menos de 30 anos de idade e que a quantidade que possui entre 31 e 40 anos é igual a quantidade que possui mais de 50 anos de idade ou seja, 3 deles possuem mais de 50 anos de idade. Aqui também se confirma o que foi identificado no tocante à formação, pois os mais velhos foram os que não têm nível superior e ainda pode ser preocupante o fato de não se ter gestores mais jovens dentre eles, pois todos estão acima dos 31 anos. Contudo, apesar da faixa etária dos gestores encontrar-se um pouco elevada, isto não acompanha diretamente o tempo de serviço na função de gerência, visto que a maioria dos respondentes está no cargo a menos de 10 anos.

Figura 03: Faixa Etária dos Respondentes

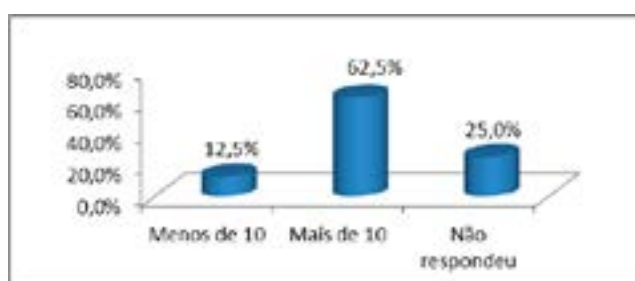


Fonte: Elaborado pelos Autores

Em relação ao quantitativo de subordinados diretos que os gestores entrevistados têm, constatou-se que a maior parte dos gestores comandam equipes com mais de 10 servidores. Apenas um dos gestores afirmou que sua equipe é menor que 10 servidores e dois deles não sabiam exatamente a quantidade de subordinados, mas afirmaram que deveria ser mais que 10, porque o número flutuava já que tinham servidores terceirizados.

Aqui já se pode identificar uma dificuldade na forma de gerir o pessoal por estes gestores que afirmaram não saber sequer o número de subordinados diretos, pois o gestor precisa conhecer bem seus subordinados para poder levá-los a realizar um bom trabalho, que venha a satisfazer eles próprios e os resultados organizacionais como também concordam Pontes (2004) e Dutra (2008).

Figura 04: Quantidade de subordinados diretos



Fonte: Elaborado pelos Autores

No levantamento bibliográfico realizado para este estudo foi possível ser identificado um rol de competências sociais citadas pelos autores estudados que foi consolidado em 21 competências sociais. Foi elaborada a Tabela 1 a qual foi apresentada a cada um

dos entrevistados solicitando que eles respondessem o nível de uso das competências apresentadas.

Apesar de se ter colocado uma escala Likert de 4 pontos (não usa, usa pouco, geralmente usa e usa muito) para que cada entrevistado se colocasse em termos da frequência com que usava cada uma das competências, nenhum dos entrevistados afirmou que não usa. Isto pode demonstrar que o rol de competências apresentado, o qual foi baseado nos autores estudados, está perfeitamente integrado com a função de gestão na organização estudada.

Das 21 competências apresentadas, apenas seis (28,6%) competências sociais listadas para os gestores foram identificadas pelos entrevistados como “usando muito frequentemente” para maioria deles (62,5%), quais sejam: Interage bem com as pessoas, Possui liderança e sabe gerir pessoas, Tem integridade e confiança, Sabe negociar com pessoas e Gerencia conflitos no ambiente de trabalho.

Essas competências sociais mais utilizadas pelos gestores corrobora com o que SILVA *et al.* (2014) quando afirmam que a competência social estabelece uma relação robusta entre a entidade pública e o resultado alcançado por parte de seus departamentos, através das ações e decisões de seus gestores junto a suas equipes de trabalho. Também se pode afirmar que essas competências sociais mais utilizadas pelos entrevistados foram identificadas entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, concordando com o Katz (2013) e Leme (2011) defendem de que as competências sociais e humanas são exigidas aos gestores de todos os níveis hierárquicos, pois todos têm de lidar diretamente com subordinados, sendo necessário saber gerir equipes, motivar pessoas e resolver conflitos.

Ainda dentre as 21 competências sociais apresentadas aos gestores do órgão estudado, 11 delas (52,4%) foram classificadas pelos gestores entrevistados como “usando muito” para metade deles: Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas, Estimula o aprendizado da equipe, Tem integridade e confiança, Sabe trabalhar em equipe, Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade, Tem capacidade de autocrítica, Tem controle emocional e Adapta-se bem às mudanças e novas situações. Estas competências também foram salientadas por autores estudados como: de Picchiai (2011); Silva (2011); Santos (2012) e Silva *et al.* (2014).

E das 21 competências listadas, seis (28,6%) das competências sociais listadas para os dos gestores foram identificadas por metade dos entrevistados como “geralmente usam”. São elas: Tem flexibilidade nas relações interpessoais, Escreve com clareza e objetividade, Escreve com clareza e objetividade, Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais, É persistente e não desiste frente aos obstáculos, Tem postura proativa e realizadora, Busca o autodesenvolvimento. Estas competências também foram citadas pelos autores estudados, dentre eles Deluiz (2004), Silva e Mello (2011), Lemos e Meneses (2002), Mintzberg e Gosling (2002), Fleury e Fleury (2008), Naqvi (2009).

No convívio organizacional é evidente que um bom gestor deve possuir a competência de saber negociar com seus subordinados, ou seja, o Gestor deve possuir a capacidade de demonstrar atitudes flexíveis e de adaptá-las a terceiros e a situações diversas e adversas. Desenvolver habilidades de relacionamento, abarcando as aptidões de flexibilização

e adaptação, focalizando a postura pessoal, seguindo o que Malheiros e Rocha (2014) afirmaram.

Tabela 01: Competências Sociais – utilização pelos gestores

| Competências Sociais | Frequência de uso | | | |
|--|-------------------|-------------|------------------|-------------|
| | Não usa % | Usa pouco % | Geralmente usa % | Usa muito % |
| 1) Interage bem com as pessoas | | 12,5% | 25,0% | 62,5% |
| 2) Possui liderança e sabe gerir pessoas | | | 62,5% | 37,5% |
| 3) Tem flexibilidade nas relações interpessoais | | 12,5% | 50,0% | 37,5% |
| 4) Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 5) Estimula o aprendizado da equipe | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 6) Estimula o desenvolvimento profissional da equipe | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 7) Tem integridade e confiança | | 12,5% | 25,0% | 62,5% |
| 8) Sabe trabalhar em equipe | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 9) Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade. | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 10) Escreve com clareza e objetividade | | | 50,0% | 50,0% |
| 11) Sabe negociar com pessoas | | 12,5% | 25,0% | 62,5% |
| 12) Tem capacidade de prever problemas interpessoais | | 25,0% | 37,5% | 37,5% |
| 13) Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais | | | 50,0% | 50,0% |
| 14) É persistente e não desiste frente aos obstáculos | | | 50,0% | 50,0% |
| 15) Tem postura proativa e realizadora | | 12,5% | 50,0% | 37,5% |
| 16) Busca o autodesenvolvimento | | 25,0% | 50,0% | 25,0% |
| 17) Tem capacidade de autocritica | | 12,5% | 37,5% | 50,0% |
| 18) Sabe ouvir os outros | | | 37,5% | 62,5% |
| 19) Tem controle emocional | | 25,0% | 25,0% | 50,0% |
| 20) Adapta-se bem às mudanças e novas situações | | 25,0% | 25,0% | 50,0% |
| 21) Gerencia conflitos no ambiente de trabalho | | 12,5% | 25,0% | 62,5% |

Fonte: Elaboração pelos Autores

Os resultados acima corroboram com o entendimento de Fleury e Fleury (2001) quando alegam que a noção de competência é associada a saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

É relevante salientar que as competências sociais são imprescindíveis para o gestor em suas atitudes e comportamentos sendo, ainda, necessárias para transferir conhecimentos da vida coloquial para o ambiente empresarial e vice-versa, como afirmou Hipólito (2000).

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar a visão dos gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco acerca das competências sociais exercidas por eles no desenvolvimento de suas funções, bem como no relacionamento com seus respectivos subordinados e para isto foi realizado um estudo de caso, utilizando a entrevista semiestruturada como técnica de levantamento de dados junto a oito dos catorze gestores da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco na sede em Recife Pernambuco que aceitaram participar do estudo.

Com base nesse pressuposto, bem como, levando-se em consideração a relevância que o tema possui, principalmente no tangente ao setor público, surge à necessidade do exercício das competências sociais por parte dos gestores da PGE/PE. A teoria estudada para realização da pesquisa na área de gestão por competências e competências propriamente ditas defende amplamente a relevância do exercício e desenvolvimento das competências sociais no ambiente organizacional.

O setor público é carente de profissionais que exerçam suas competências de forma efetiva e satisfatória vista a forma de contratação destes funcionários ser apenas via concurso público, com profissionais que geralmente ficam na organização por muitos anos e que nem sempre estão auto motivados a se atualizarem e se desenvolverem profissionalmente.

Os gestores representam o ponto de convergência entre os interesses organizacionais e dos funcionários, desempenham múltiplos papéis, assumem a responsabilidade por inúmeras decisões e terminam por serem grandes influenciadores do sucesso ou fracasso organizacional, aceitando riscos e pressões por resultados. Exatamente por isto, estudar peculiaridades das competências dos gestores é importante para qualquer estudo de caso, seja em organização pública ou privada.

O perfil dos gestores estudados em maioria tem nível superior, são homens, estão na função a menos de 10 anos, têm mais de 10 subordinados diretos. Quanto à faixa etária dos gestores 37,5% deles têm entre 31 e 40 anos e outros tantos mais de 50 anos.

No levantamento sobre as competências sociais mais utilizadas pelos gestores entrevistados, 28,6% das competências sociais listadas foram identificadas pela maioria dos entrevistados como “usando muito frequentemente”, quais sejam: Interage bem com as pessoas, Possui liderança e sabe gerir pessoas, Tem integridade e confiança, Sabe negociar com pessoas e Gerencia conflitos no ambiente de trabalho. Competências também listadas pelos autores estudados como muito importantes para o bom desempenho dos gestores. E 11 delas (52,4%) foram classificadas pelos gestores entrevistados como “usando muito” para metade deles: Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas, Estimula o aprendizado da equipe, Tem integridade e confiança, Sabe trabalhar em equipe, Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade, Tem capacidade de autocrítica, Tem controle emocional e Adapta-se bem às mudanças e novas situações.

Diante dos resultados apresentados, considerando as limitações do estudo, os gestores pesquisados se mostraram em grande parte preocupados em desenvolver bem as competências sociais junto a seus subordinados exatamente pela importância que essas competências exercem sobre o desempenho da equipe e da unidade por eles gerenciada.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. 2008 São Paulo. **Anais...** nov./ 2008, p.10 – 14.

ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 168-186.

BARDWICK, J. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKARD, R. (Organização Peter Drucker Foundation) **Líder do Futuro** São Paulo: Editora Futura, 1996.

BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** 9ª Ed. São Paulo: Editora Vozes, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BORGER-ANDRADE, J.E. **Causas e Efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender a noção de competências.** *Revistas de Administração Mackenzie*. N.3, p. 32 - 49, 2007.

CAMPION, M. A.; FINK, A.A.; RUGGEBERG, B.J.; CARR, L.; PHILIPS, G.M.; ODMAN, R.B. **Doing competencies well: best practices in competency modeling.** *Personnel Psychology*, n. 64, 2011.

COELHO, M.P.C. & FUERTH, L.R. **A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional.** *Revista Cadernos de Administração*, Ano 2, Vol. 1, Nº 03, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DELUIZ, Neise. **A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional.** *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p.72-79, set./dez. de 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

DRAGANIDIS, Fotis ; MENTZAS Gregoris. **Competency based management: a review of systems and approaches,** *Information Management & Computer Security*. v. 14, n. 1, p. 51 – 64, 2006.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt. SILVA, Rogério T. CREPALDI, Ana M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo.** *Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo. v. 4, n. 2 p. 128-142, maio-agosto 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Alinhando estratégia e competências.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandoval Nunes. **A perícia contábil e a competência profissional.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, DF, ano 32, n 142, p.41-47, 2003.

FOSTER, S. L.; RITCHEY, W. L. **Issues in the assessment of social competence in children.** *Journal of Applied Behavior Analysis*, v.12, p. 625-638, 1979.

GRESHAM, F. M. **Assessment of social skills in children and adolescents.** In J. W. Andrews, D. H. Saklofske & H. L. Janzen (Eds.), *Handbook of psycho educational assessment: Ability, achievement, and behavior in children* p. 325-355. San Diego, CA: Academic Press: 2001.

GRESHAM, F. M., & ELLIOTT, S. N. **Assessment and classification of children's social skills: A review of methods and issues.** *School Psychology Review*, v. 13, p. 292-301: 1984.

HAAGER, D., & VAUGHN, S. **Parent, teacher, peer, and self-reports of the social competence of students with learning disabilities.** *Journal of Learning Disabilities*, v.28 n. 4, p. 205-215. 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation.** *Havard Business Review*, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências.**, Dissertação Mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

KATZ, Robert L. **As habilidades de um administrador eficiente.** Belo Horizonte: 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LE BOTERF, Guy Le **Desenvolvendo a competência dos profissionais de Porto Alegre:** Artmed, 2003.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público.** Quality Mark, Rio de Janeiro, 2011.

LEMOS. Marina Serra. MENESES. Helena Isabel. **A Avaliação da Competência Social: Versão Portuguesa da Forma para Professores do SSRS.** *Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 18 n. 3, p. 267-274. Set-Dez 2002.

LE DEIST, F; e WINTERTON, J. **What is competence?, Human Resource Development International**, v.8, n.1, p. 27-46, 2008.

MALHEIROS. Bruno T. ROCHA, Ana Raquel C. **Avaliação e gestão de desempenho.** São Paulo: LTC, 2014.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, v. 28, p. 1-14, 1973.

MEIER, C. **Educação e competência social**, 2012. Disponível em: < <http://domtotal.com/artigo.html?artId=2716>> Acesso em 20 mar. 2016.

MINTZBERG, H. GOSLING, J. R. **Reality programming for MBAs. Strategy and Business**, v. 26, n. 1, p28-31, 2002.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** 3ª ed. São Paulo: Gente, 2003.

NAQVI, Farah. Competency Mapping and Managing Talent. **The Journal of Management Research**, v.8, n. 1, p. 85-94, 2009.

- PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training, v.33, n.7, p.48-54, July 1996.
- PERIN, Marcelo Gattermann. SAMPAIO Cláudio H. BECKER, Grace V. FERNANDES Bruno H. R. **O impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências**. BBR, v. 6 n. 1 p. 104-120. Rio Grande do Sul: 2009
- PICCHIAI, D. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2011.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2004.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAKAMOTO, C A C; FERREIRA, Bruno Freitas; ZACHARIAS, Claudio Gomide; SILVA, Juliana Cristina da; ALVES, Patrícia; RODRIGUES, Henrique Geraldo; KAPPEL, Lucas Borges. **As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM**, Revista Economia & Gestão, v. 14, n. 37, out./dez. 2014.
- SARSUR. Amyra Moyzes. **Sistema de gestão por competências: A Assimetria de Percepções entre Trabalhadores e Organizações**. ENANPAD. São Paulo: 2009.
- SILVA, Francielle Molon; MELLO. Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília V.62, N.2, p 167-183, Abr/Jun 2011.
- SILVA, Antônio Carlos R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais....**, nov. 2004, Madrid, España.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.