



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (*LATU SENSU*)

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS
LÍDERES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BREJINHO - PE

PATOS/PB
2022

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS
LÍDERES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BREJINHO - PE

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Pós Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Andrade de
Morais

PATOS/PB
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725g Sousa, Jacimone Delfino de.
Gestão de pessoas por competências no setor público
[manuscrito] : análise dos líderes públicos do município de
Brejinho - PE / Jacimone Delfino de Sousa. - 2022.
24 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas
e Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Competências. 2. Gestores públicos. 3.
Desenvolvimento de competências. 4. Administração pública
municipal. I. Título

21. ed. CDD 658

JACIMONE DELFINO DE SOUSA

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE
DOS LÍDERES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BREJINHO - PE

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento do Curso de
Pós Graduação da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.

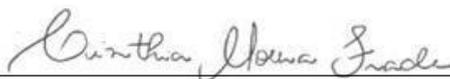
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 18/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Dr. Lucas Andrade de Moraes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Orientador



Me. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
Examinadora 1



Me. Mariana Ferreira Pessoa
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
Examinadora 2

*Sabendo que nada sou, dedico este trabalho a Deus
altíssimo que me deu inspiração e força para
realizá-lo.*

SUMÁRIO

RESUMO	05
1. INTRODUÇÃO	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	07
2.2 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES PÚBLICOS MUNICIPAIS	08
3. METODOLOGIA	10
4. RESULTADOS E DISCUSÃO	11
4.1 Perfil dos gestores públicos municipais	11
4.2 Competências cognitivas	12
4.3 Competências funcionais	14
4.4 Competências comportamentais	16
4.5 Competências políticas	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS LÍDERES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BREJINHO – PE

SOUSA, Jacimone Delfino¹

MORAIS, Lucas Andrade²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como as competências norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE. O referencial teórico aborda a gestão de pessoas no setor público, os desafios e possibilidades da ação do gestor público no contexto de mudanças e as suas competências. O presente trabalho trata-se de um estudo de campo, com um caráter descritivo, qualitativo. A amostra foi composta por secretários municipais, contendo um universo de 09 secretários que compõem as Secretarias Municipais de Gabinete, Controle Interno, Administração, Finanças, Agricultura, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Assistência Social, Educação, Cultura, Esportes e Turismo, Secretaria de Obras e a Secretaria de Saúde, hierarquicamente subordinados ao prefeito. Diante do objeto de estudo, a presente pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um questionário, composto no total de 16 questões, que foram aplicadas por meio da plataforma do *Google Forms*, e enviado o link pelo *WhatsApp* dos secretários municipais. O método para análise de dados foi o Método da Análise Interpretativa. Os resultados da pesquisa permitiram ampliar a compreensão acerca das competências que norteiam o desenvolvimento da administração pública de Brejinho-PE, bem como foram identificadas as competências gerenciais dos secretários municipais, constatadas através da vivência e do trabalho desempenhado no dia a dia da atuação dos mesmos como gestores, sendo evidenciadas as competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Palavras-chave: Competências. Gestores públicos. Desenvolvimento de competências. Administração Pública Municipal.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze how competences guide the development of public administration managers in the municipality of Brejinho-PE. The theoretical framework addresses the management of people in the public sector, the challenges and possibilities of the public manager's action in the context of changes and their competencies. The present work is a field study, with a descriptive, qualitative character. The sample consisted of municipal secretaries, containing a universe of 09 secretaries that make up the Municipal secretariats of Cabinet, Internal Control, Administration, Finance, Agriculture, Environment and water resources, Social Assistance, Education, Culture, Sports and Tourism, Secretary of Works and the Health Department, hierarchically subordinate to the mayor. In view of the object of study, the present research had as a data collection instrument a questionnaire, composed of a total of 16 questions, which were applied through the Google Forms platform, where the link was sent to the messenger of the municipal secretaries. The method for data analysis was the Interpretive Analysis Method. The research results allowed to expand the understanding about the competences that guide the development of the public administration of Brejinho-PE, as well as the managerial competences of the municipal secretaries were identified, verified through the experience and the work performed in the day to day of their performance. as managers, with cognitive, functional, behavioral and political competences being evidenced.

Keywords: Competencies. Public managers. Skills development. Municipal public administration

¹Graduanda do curso de Pós-graduação em Gestão pública –UEPB. Email: <jacimone.sousa@aluno.uepb.edu.br>

² Professor orientador. Email: <lucasandrade@servidor.uepb.edu.br>

1. INTRODUÇÃO

O Século XXI é marcado por constantes e rápidas mudanças na sociedade, sendo perceptíveis os grandes desafios dos gestores públicos municipais nesse contexto, são inúmeras as suas atribuições e responsabilidades, constantemente esses atores precisam estar buscando atualizar os seus conhecimentos para exercer a sua função de forma satisfatória (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

É importante salientar, que a base da qualificação dos gestores públicos municipais precisa estar orientada para que estes se tornem capazes de atender às necessidades da coletividade, proporcionando, assim, serviços públicos adequados a cada realidade apresentada. Essa qualificação também deve prepará-los institucionalmente para acompanhar as possíveis alterações ou transformações que venham acontecer no universo do setor público (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

No entanto, espera-se que os gestores estejam aptos a produzir não só os resultados próprios de seus cargos e funções, por meio do emprego dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes inerentes a sua formação e à função que estejam exercendo, mas que sejam capazes, também, de agir como verdadeiros catalisadores com relação ao potencial existente nas pessoas que fazem parte da administração (PENHA, 2017).

Nesse contexto são inúmeros os desafios que os gestores públicos enfrentam e se deparam no universo da administração pública para realizar um trabalho correto e eficiente. Na busca por essa eficiência na gestão pública é exigido, necessariamente, uma constante qualificação desses agentes públicos (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

Para Carmo *et al.* (2018), o desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento deve abranger desde o nível macro até o individual. Contudo o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem da estrutura física, gerencial e do desempenho individual, sendo interdependente. O gestor público deve buscar constantemente o aprimoramento do seu modelo de gestão para melhoria dos níveis de eficiência.

Diante disso, acredita-se que a administração pública deve sempre visar o interesse público com suas necessidades sociais. Administrar na esfera pública não quer dizer apenas prestar e executar o serviço, mas governar para alcançar o benefício para a coletividade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Para tanto, o problema de pesquisa deste trabalho reside no seguinte questionamento: Como as competências norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública municipal? No intuito de responder a esse questionamento, tem-se

como objetivo geral: Identificar as competências que norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE. E como objetivos específicos: Caracterizar a Gestão de Pessoas por Competências no setor público; Identificar as competências gerenciais presentes nos secretários municipais de Brejinho – PE; Investigar as competências gerenciais apontadas como necessárias para o bom desempenho no trabalho desenvolvido pelos líderes públicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas por Competências no setor público

A gestão de pessoas no setor público vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adotou uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Tais modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia e a impessoalidade (CARMO, *et al.*, 2018).

A administração pública, tanto direta quanto indireta, deve centrar atenção à gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, além da elaboração e monitoramento de processos comportamentais que regulam o ambiente laboral público, sendo, portanto, chave para uma boa gestão (BORGES, 2014).

Nesse sentido, observa-se uma evolução da área apontando para uma transição de uma perspectiva de gestão denominada administração de recursos humanos, cujo suposto foco central no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a gestão estratégica de pessoas, cujo objetivo consiste na articulação funcional e de objetivos individuais e organizacionais (LUSTOSA *et al.*, 2017).

Sabendo que o Estado é o maior empregador do país, essa área da administração garante que as pessoas que atuam no campo público se engajem na melhoria crescente dos processos, apliquem alto grau de profissionalismo em suas ações e busquem continuamente a defesa dos interesses do cidadão, e na transformação da gestão no setor público (SILVA, 2017). Portanto, desenvolver competências é uma estratégia fundamental e necessária para garantir servidores mais comprometidos e capacitados.

No setor público, a Gestão por Competências foi formalmente implantada no Brasil em 2006, por meio do Decreto nº 5.707/2006, conceituada como gestão da capacitação orientada

para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (FEVORINI *et al.*, 2014).

A gestão de pessoas dentro das organizações públicas tem buscado formas de proporcionar efetivas mudanças em seus ambientes atendendo as necessidades da organização e contemplando a valorização de seus recursos humanos. Desta forma, o comportamento e as atitudes dos líderes públicos são consideradas competências essenciais para o bom relacionamento dentro das organizações, contribuindo para o esforço e desempenho das pessoas envolvidas (BERGUE, 2019).

A gestão por competências é relativamente recente e complexa, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter (CARMO, *et al.*, 2018).

2.2 Competências dos líderes públicos municipais

A gestão por competências é definida a partir das três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, denominadas pela sigla CHA, relacionando o termo não apenas ao teor técnico, mas também a cognição e atitudes inerentes aos negócios da organização, de modo que:

O Conhecimento é o saber, o aprendizado que obtemos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a aptidão de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos estimulam a executar as nossas habilidades e o conhecimento obtido (SILVA, 2017, p. 10).

De acordo com Penha (2017), para o desempenho eficaz de suas atividades os gestores públicos que fazem parte da administração pública contemporânea precisam lidar com alguns desafios dentre eles a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança.

No entanto, para enfrentar estes desafios que lhe são colocados é necessário que os gestores públicos desenvolvam habilidades de liderança. Logo, a abordagem por competências tem sido sugerida como uma alternativa flexível de gestão que permita

estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizado, ao enfatizar uma gestão pública flexível com novos processos de gestão e organização (FRADE, 2020).

Diante do contexto a implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento das competências de seus servidores. Assim, as práticas relacionadas à gestão por competências, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente das organizações públicas. Essa incompatibilidade ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo (CARMO *et al.*, 2018).

Um exemplo recorrente na administração pública é a busca por apoio político quando da candidatura para cargo eletivo, que após a eleição pode resultar em indicações de profissionais para ocuparem cargos de liderança que exijam mais requisitos técnicos do que características políticas, gerando sofrimento aos departamentos e servidores sendo geridos por líderes interessados no poder da posição, e não comprometidos com o bom resultado da instituição (PEREIRA; COSTA, 2020).

A capacidade de pacificar e conciliar conflitos são características marcantes em líderes do setor público em relação ao privado. No entanto, questões políticas muitas vezes podem criar problemas de gestão para organizações principalmente relacionados ao desenvolvimento da administração pública que depende principalmente das competências gerenciais formadas por um conjunto de capacidades desenvolvidas pelos indivíduos enquanto gestores, integrado, mobilizado e coerente com as situações, necessidades e desafios de determinada organização, buscando o alcance dos objetivos almejados (FRADE, 2020).

Contudo, é importante salientar que essas dimensões emergiram dos estudos de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000, 2005), desenvolvido com diferentes profissionais, em que foi possível identificar, por meio da proposição de um modelo holístico de competência profissional, a existência de quatro dimensões inerentes ao contexto e ambiente de trabalho (FRADE, 2020).

No contexto das competências gerenciais na administração pública se destacam as dimensões associadas às competências Pereira e Silva (2011 p. 10),

- As **competências cognitivas** se referem à mobilização dos conhecimentos na realização do trabalho e às atividades a serem executadas no dia a dia;
- As **competências funcionais** que reúnem aspectos relacionados à gestão dos processos de trabalho, à complexidade e à definição das estratégias da organização;

- As **competências comportamentais** é o saber ser, possuir atitudes que agreguem, consiga unir, harmonizar, comunicar e fazer com que as atividades sejam executadas bem e sem conflitos;
- As **competências políticas** perpassam pela compreensão dos interesses relacionados aos valores sociais do gestor, suas atitudes frente à instituição como servidor público.

Todas as competências analisadas são importantes para o gestor público. Entretanto, a comunicação e a disposição para trabalhar em equipe são reconhecidas como as mais importantes dentre todas as características. A gestão por competências demanda atenção prioritária aos fatores qualitativos em se tratando de investimento em pessoas, o que remete ao desenvolvimento de profissionais e de competências na organização (MELO; SILVA, 2013).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de campo, com um caráter descritivo, qualitativo. A pesquisa visa Identificar as competências que norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE. Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos e visando ampliar o leque de questões a ser investigado futuramente.

A pesquisa foi desenvolvida com os secretários municipais de Brejinho-PE, contendo um universo de 09 funcionários que compõe as diversas secretarias do poder executivo de Brejinho – PE, hora nomeados de acordo com a Lei Ordinária do executivo nº 297/2009, de 09 de abril de 2009, cuja ementa dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal, nomeados por portaria a partir de 04 de janeiro de 2021(PREFEITURA DE BREJINHO, 2021).

Diante do objeto de estudo, a presente pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista composto no total de 16 questões, que foram aplicadas por meio da plataforma do Google *Forms*, e enviado o link pelo *WhatsApp* dos secretários municipais. O método para análise de dados foi o Método da Análise Interpretativa (SEVERINO, 2013).

Quadro 01 - Relação entre as competências com as questões do roteiro de entrevista

COMPETÊNCIAS	PERGUNTAS
Competências cognitivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as competências gerenciais que são esperadas de um secretário em sua atuação na pasta? 2. Das competências que você apontou quais você acredita possuir? 3. E quais competências poderiam ser desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas?
Competências funcionais	<ol style="list-style-type: none"> 4. O que é preciso aprender para estar à frente de uma pasta na administração pública? 5. Quais os desafios que você enfrenta como gestor na sua pasta?
Competências comportamentais	<ol style="list-style-type: none"> 6. Das atividades realizadas no seu dia a dia você tem liberdade de escolha e poder de decisão? 7. Para você o que é ser secretário (a) municipal? 8. Qual o grau de importância de investir na capacitação dos servidores públicos? Como eles influenciam na ação do seu papel enquanto gestor? 9. Seus liderados participam das questões importantes da sua gestão? Se sim de que forma?
Competências políticas	<ol style="list-style-type: none"> 10. Que valores sociais você acredita que são importantes desenvolver enquanto gestor de uma pasta na administração pública? 11. O que você mudaria em relação à gestão de pessoas da entidade?

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Após compilação, os dados da pesquisa foram consolidados e dispostos em planilha para fornecer melhor visualização. Seguindo o método quantitativo, a análise de dados apresenta o padrão de respostas para cada questionamento, com intuito de identificar as competências que norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos gestores públicos municipais

Na aplicação da pesquisa, o intuito era que os respondentes, responsáveis pela administração pública municipal de Brejinho, respondessem as perguntas conforme descrição: O presente roteiro de entrevista tem como finalidade a coleta de dados para a pesquisa de campo do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado gestão de pessoas por competência no setor público: análise dos líderes públicos do município de Brejinho - PE.

Com o objetivo de levantar uma fundamentação para a estruturação da pesquisa, foi necessária a aplicação do roteiro de entrevista a fim de identificar as competências que norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE.

O roteiro de entrevista foi estruturado com 16 perguntas subjetivas. Essas perguntas foram divididas da seguinte forma: 1 - Perfil dos gestores, no que se refere à idade, escolaridade, secretaria que ocupa; 2 - Compreender as experiências dos gestores e o desenvolvimento de suas competências na administração pública.

Foram entrevistados 09 secretários do quadro, 08 comissionados e 01 efetivo, sendo 05 do gênero feminino e 04 do gênero masculino. Os gestores responderam os questionários no período de 26 a 28 de janeiro de 2022, de forma voluntária sem expor seus nomes, sabendo que as informações seriam estritamente utilizadas para essa pesquisa, à faixa etária dos mesmos é de 25 a 51 anos de idade. Em relação à formação acadêmica, 06 dos secretários possuem nível superior completo e 03 possuem nível médio completo.

A Administração Direta da Prefeitura Municipal de Brejinho-PE cujo lema é “*Agora é o povo*” é constituída por órgãos integrados por subordinação hierárquica, na estrutura do Poder Executivo Municipal. Pertencem à categoria de órgãos da Administração Direta as Secretarias Municipais de Gabinete, Controle Interno, a Secretaria de Administração, Secretaria de Finanças, Secretaria de Agricultura, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Secretaria de Assistência Social, Secretaria de Educação, Cultura, Esportes e Turismo; Secretaria de Obras e a Secretaria de Saúde, hierarquicamente subordinados ao prefeito.

É importante destacar que as competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas foram visualizadas a partir de algumas falas dos entrevistados, as quais revelaram o gosto pela função que estão exercendo afirmado que “*trabalhar e agir em companheirismo com demais setores sempre buscando as melhorias das quais o município e seus moradores necessitam devem ser prioridade para o desenvolvimento de ações (S2)*”.

4.2 Competências cognitivas

Quadro 02- Quais são as competências gerenciais que são esperadas de um secretário em sua atuação na pasta?

	Discurso	Síntese
S1	“ <i>Conhecimento do que está fazendo e desenvolvendo, além do conhecimento prático de lidar com os problemas no dia-a-dia, como também no conhecimento técnico que a administração pública exige</i> ”.	<i>Conhecimento prático Conhecimento técnico</i>
S2	“ <i>Capacidade de raciocínio para as demandas, observando atentamente</i>	<i>Raciocínio</i>

	<i>o que é realizado no dia a dia, tendo um panorama geral de tudo que acontece na gestão”.</i>	
S3	<i>“Criatividade, inovação, comunicação, trabalho em equipe e compromisso com a pasta em que atua”.</i>	<i>Criatividade, inovação, comunicação, compromisso</i>
S4	<i>“A comunicação é essencial, ser criativo, humilde e procurar sempre inovar”.</i>	<i>Comunicação, ser criativo, humilde, inovar</i>
S5	<i>“O pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidades de crescimento, inovação e capacidade para elaborar objetivo na organização”.</i>	<i>Pensamento estratégico, oportunidades, inovação</i>
S6	<i>“Gerir pessoas, aprender a liderar com as diversidades, ter honestidade e comunicação”.</i>	<i>Gerir pessoas, honestidade e comunicação</i>
S7	<i>“A habilidade para lidar com os conflitos e, sobretudo inovar dentro da sua área de atuação”.</i>	<i>Inovar</i>
S8	<i>“O secretário é um mediador podendo tomar decisões seguras e executar funções através de gerenciamento de informações precisa, relacionadas às atividades, planejamento, desenvolvimento e competência”.</i>	<i>Planejamento, desenvolvimento</i>
S9	<i>“Compreensão de análise de dados, uma boa gestão financeira saber se relacionar com equipe e para quem presta atendimento”.</i>	<i>Gestão</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com Pereira e Silva (2011) os gestores possuem um papel fundamental no processo de mobilização de competências gerenciais configurando-se em um elo na transposição das competências individuais para as coletivas, de acordo com os entrevistados a inovação e a comunicação são essenciais no desenvolvimento, nas habilidades, e na capacidade cognitiva e de conduta aplicados ao contexto organizacional em que se inserem.

Quando indagados sobre quais são as competências gerenciais que são esperadas de um secretário em sua atuação na pasta, conforme exposto no quadro 02 (S1) respondeu que “conhecimento do que está fazendo e desenvolvendo, além do **conhecimento prático** de lidar com os problemas no dia-a-dia, como também no **conhecimento técnico** que a administração pública exige”, nesse contexto de acordo com Corrêa e Passador (2019) o conhecimento prático trata-se do conhecimento popular obtido por meio das tentativas, erros e acertos, já o conhecimento técnico está relacionado ao processo de fazer as coisas com a sabedoria obtida por meio da observação e da realização de testes, se expressa através dos saberes tradicionais, mobilizando as competências cognitivas na execução das atividades diárias.

Quadro 03- E quais competências poderiam ser desenvolvidas ou/e aperfeiçoadas?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	<i>“A habilidade de lidar com pessoas, sobretudo com os problemas, que na maioria das vezes acaba sobrecarregando”.</i>	<i>Habilidade</i>
S2	<i>“Obter maior conhecimento jurídico e financeiro público”.</i>	<i>Conhecimento jurídico e financeiro público</i>
S3	<i>“Estratégias operacionais”.</i>	<i>Estratégias operacionais</i>

S4	“Tenho que aperfeiçoar minhas competências no dia a dia, principalmente as relacionadas a conhecimento e a habilidade de lidar com os problemas diários”.	Conhecimento e a habilidade
S5	“ Criar oportunidades dentro da organização, buscando sempre inovar”.	Criar oportunidades
S6	“ Gestão de pessoas e liderança ”.	Gestão de pessoas e liderança
S7	“Assegurar os trabalhos municipais dentro da sua área de conhecimento , e colocando o mesmo em prática , conforme o programa de governo”.	Conhecimento, prática
S8	“ Adquirir mais habilidade para lidar com a rotina de trabalho, e as situações adversas que acontecem na execução das ações”.	Adquirir mais habilidade,
S9	“A busca por conhecimento eu acredito que deveria ser melhor trabalhada do ponto de vista que quanto maior o grau de conhecimento maior a capacidade de resolver problemas e buscar melhorar a gestão”.	A busca por conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O estudo das competências, por sua vez, acrescenta ao estudo uma nova maneira de enxergar a organização através das competências essenciais que representam a aprendizagem coletiva da organização, especialmente no que se refere à coordenação de diferentes habilidades produtivas e à integração de múltiplas correntes de tecnologia, que para as organizações.

A rede de conhecimento em que se insere o administrador público é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência a partir do aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades (SILVA *et. al*, 2014).

4.3 Competências funcionais

Quadro 04- O que é preciso aprender para estar à frente de uma pasta na administração pública?

	Discurso	Síntese
S1	“A qualificação é essencial em qualquer ambiente de trabalho, contribuindo assim para uma gestão exitosa”.	Qualificação
S2	“Os cinco princípios da administração que são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.	Princípios da administração
S3	“O empoderamento , a ética , a posição profissional e o conhecimento ”.	Empoderamento, ética, posição profissional, conhecimento
S4	“Ter espírito de liderança ”.	Liderança
S5	“Capacidade de articulação , e principalmente entender de política, pois não se trata do de um cargo técnico mais também político”.	Articulação
S6	“ Conhecimentos de Leis e gestão pública”.	Conhecimento
S7	“ Coordenar é promover ações estratégicas de forma integrada, que possibilitem a melhor qualidade de vida da população em situação	Coordenar, ações estratégicas

	<i>de vulnerabilidade e risco pessoal e social”.</i>	
S8	“ <i>Aprender a gerir a pasta, atendendo bem o povo, e ter diálogo com o gestor”.</i>	<i>Ter diálogo</i>
S9	“ <i>Conhecimento do que esta desempenhando na sua função, cobrando e buscando sempre inovar”.</i>	<i>Conhecimento, inovar</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com as respostas dos entrevistados (S3, S6, S9), o conhecimento de administração pública é essencial, mobilizando assim as demais competências funcionais como a capacidade de coordenar e criar estratégias para a gestão, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível aplicando as habilidades adquiridas e onde existam os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos (MELO; SILVA, 2013).

Para (S4) “*Ter espírito de liderança*”, ou seja, a competência funcional é desenvolvida para identificar prioridades e demandas, utilizar com eficácia os recursos e definir a estratégia da organização aliada às políticas públicas (PERERIA; SILVA, 2011).

A capacidade de liderança representa um papel crucial ao trabalho gerencial, constituindo um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas, (S3) destaca que para assumir um cargo de gestor é necessário “*O empoderamento, ética, posição profissional e o conhecimento*”.

Quadro 05 - Quais os desafios que você enfrenta como gestor na sua pasta?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	“ <i>A carga de trabalho muito grande, e as demandas inesperadas”.</i>	<i>Carga de trabalho, demandas inesperadas</i>
S2	“ <i>Atendimentos a pessoas exaltadas, estar alerta as demandas de forma geral, colocar o que se precisa em dia”.</i>	<i>Atendimentos, demandas</i>
S3	“ <i>Não possuir uma agenda online, afim de atender as demandas que surgem e controlar todos os setores com maior facilidade”.</i>	<i>Demandas, controlar</i>
S4	“ <i>Querer atender a todo, pois quando se trata de administração pública a satisfação as demandas deve está sempre sendo analisadas”.</i>	<i>Satisfação as demandas</i>
S5	“ <i>Conflitos de Equipe”.</i>	<i>Conflitos de Equipe</i>
S6	“ <i>Gerir pessoas e articular os relacionamentos interpessoais pra mim são desafios, e também mobilizar a equipe para que todos participem do que for proposto pela gestão”.</i>	<i>Gerir pessoas, mobilizar a equipe</i>
S7	“ <i>Ter que lhe dar com desempenho não satisfatório, confronto de problemas diários”.</i>	<i>Desempenho, problemas diários</i>
S8	“ <i>Trabalhar e controlar as compras dos processos licitatórios”.</i>	<i>Trabalhar e controlar</i>
S9	“ <i>Demitir um funcionário e ter que aprender algo novo”.</i>	<i>Demitir um funcionário, aprender algo novo</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que se referem aos desafios evidenciados pelos gestores, um dos principais representa a gestão de pessoas alinhadas a competências, que na fala do gestor (S1) o mesmo afirma que há ausência de gestão destacando que “*A carga de trabalho muito grande, e as demandas inesperadas*”, onde o gestor (S6) complementa afirmando que “*Gerir pessoas e articular os relacionamentos interpessoais, mobilizar a equipe*”, são os principais desafios enfrentados principalmente por se tratar de uma gestão nova e com equipes inexperientes.

4.4 Competências comportamentais

Na administração pública de acordo com Pereira e Costa (2020) o chefe do executivo deve escolher as equipes de trabalho em conjunto com os membros do grupo, dando poder de decisão aos secretários que compõem a gestão, em que conforme questionado sobre o poder de decisão, pode ser analisado no Quadro 6.

Quadro 06 - Das atividades realizadas no seu dia a dia você tem liberdade de escolha e poder de decisão?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	“ <i>Sim, o gestor municipal sempre concorda e deixa os secretários a vontade para a tomada de decisão</i> ”.	<i>Tomada de decisão</i>
S2	“ <i>Sempre temos poder de decisão visando o que é melhor para gestão, pensando na decisão do gestor e sempre mantendo contato e informações do que é realizado na pasta</i> ”.	<i>Poder de decisão</i>
S3	“ <i>Sim, o gestor sempre nos orienta em relação as demandas, assim como nos cobra quando as demandas não são realizadas</i> ”.	<i>Orienta em relação as demandas</i>
S4	“ <i>Sim, temos liberdade de decisão e liberdade para trabalhar e organizar a pasta sem nenhum empecilho</i> ”.	<i>Liberdade de decisão</i>
S5	“ <i>O gestor municipal sempre concorda e deixa os secretários a vontade para a tomada de decisão</i> ”.	<i>Tomada de decisão</i>
S6	“ <i>Sim, consigo fazer meu trabalho, sempre dialogando com o gestor na tomada de decisão</i> ”.	<i>Tomada de decisão</i>
S7	“ <i>Sim, embora tenha muita dificuldade em lidar com situações difíceis, sempre procuro conversar com o prefeito</i> ”.	<i>Situações difíceis</i>
S8	“ <i>Sim, sempre tomo as decisões com cautela analisando o cenário que estou e a situação que está ocorrendo, e se não vai prejudicar a gestão</i> ”.	<i>Decisões com cautela</i>
S9	“ <i>Sim, dentro dos limites padrões</i> ”.	<i>Dentro dos limites</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando questionados sobre o poder de decisão dos gestores (S2) afirmou que “*sempre temos poder de decisão visando o que é melhor para gestão, pensando na decisão do gestor e sempre mantendo contato e informações do que é realizado na pasta*”, (S5) complementa esclarecendo que “*o gestor municipal sempre concorda e deixa os secretários à vontade para*

a tomada de decisão”. Essas respostas apontam para um pensamento dicotômico, em que o líder pode ouvir a equipe durante o processo de definição das tarefas, mas a tomada de decisões nem sempre fica a cargo de toda equipe.

Quadro 07 - Para você o que é ser secretário (a) municipal?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	<i>“O cargo de secretário é de extrema responsabilidade, pois o desenvolvimento do município depende dos profissionais que estão liderando e zelando pelo bem estar da população”.</i>	<i>Liderando e zelando</i>
S2	<i>“É fazer parte de um conjunto, trabalhar e agir em companheirismo com demais setores sempre buscando as melhorias das quais o município e seus moradores necessitam”.</i>	<i>Trabalhar e agir em companheirismo</i>
S3	<i>“É coordenar de maneira articulada para assim cumprir com o plano de governo”.</i>	<i>Coordenar de maneira articulada</i>
S4	<i>“É entender um pouco da pasta que assume”.</i>	<i>Entender</i>
S5	<i>Coordenar e promover ações estratégicas, de forma integrada, que possibilitem a melhor da qualidade de vida da população em situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social.</i>	<i>Coordenar e promover ações estratégicas</i>
S6	<i>É ser o responsável (não sozinho) por estabelecer o caminho para o qual sua pasta deve seguir, ser mobilizador para que sua equipe caminhe junto com você.</i>	<i>É ser o responsável, ser mobilizador</i>
S7	<i>Coordena e conduzir os processos de trabalho, ajudar na articulação para consolidar os planos de governo junto aos demais funcionários.</i>	<i>Coordena e conduzir</i>
S8	<i>“É trabalhar em pró de um projeto de governo, e fazer com que a gestão caminhe positivamente alcançando os seus objetivos”.</i>	<i>É trabalhar em pró de um projeto de governo</i>
S9	<i>“Não é tarefa fácil quando se trata em lidar com pessoas, principalmente com os desafios enfrentados pela crise econômica e política vivenciada em nosso país”.</i>	<i>Lidar com pessoas</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com Frade (2020) o desenvolvimento de competências é visto como um alicerce para os processos na esfera pública, onde existem várias ocupações de trabalho, resultando, dessa forma, em diferentes enunciados de competências, sendo a experiência diária e o conhecimento tido como um diferencial para o exercício do cargo de secretário municipal, como relata o (S1) que *o cargo de secretário é de extrema responsabilidade, pois o desenvolvimento do município depende dos profissionais que estão liderando e zelando pelo bem estar da população.*

Frente à contextualização apresentada, foi possível observar ainda que ser secretário municipal segundo (S3, S5, S7) é ter capacidade de coordenar tudo o que é desenvolvido dentro de sua pasta, (S9) por sua vez, quando comentava sobre sua rotina, afirmando que *“Não é tarefa fácil quando se trata em lidar com pessoas”*, ou seja, estar à frente de uma pasta na administração pública é necessário o desenvolvimento de competências comportamentais para lidar com as diversas situações do cotidiano.

Quadro 08 – Qual o grau de importância de investir na capacitação dos servidores públicos? Como eles influenciam na ação do seu papel enquanto gestor?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	“ A qualificação é essencial em qualquer ambiente de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento da gestão”.	<i>Qualificação</i>
S2	“Considero alto o grau de importância de se investir na qualificação dos servidores, pois capacitados terão como fazer um trabalho melhor e contribuir com a gestão ”.	<i>Contribuir com a gestão</i>
S3	“É de grande importância, pois em um mundo veloz e inovador, necessita sim de um treinamento contínuo dos servidores públicos ”.	<i>Treinamento contínuo dos servidores públicos</i>
S4	“É de suma importância, pois todos necessitamos de estarmos sempre nos capacitando cada vez mais, principalmente por se tratar de uma nova gestão que possui servidores sem experiência ”.	<i>Servidores sem experiência</i>
S5	“ Investir em treinamentos , ocupar esse posto é um objetivo principal na carreira de muitos profissionais, que veem nessa possibilidade de ocupar cargos com bons salários é que garantem a estabilidade”.	<i>Investir em treinamentos</i>
S6	“Muito importante. Sozinho o secretário não tem como estar a par de exatamente tudo que acontece então é preciso que os servidores tenham conhecimento para não cometer erros”.	<i>Servidores tenham conhecimento</i>
S7	“ Conhecimento , através de articulação voltada a gestão pública para melhor desempenho”.	<i>Conhecimento</i>
S8	“Penso que quanto mais capacitada a equipe melhor se pode trabalhar em conjunto ”.	<i>Equipe capacitada, trabalho em conjunto</i>
S9	“A equipe que trabalha em conjunto e transmite o que sabe para os colegas tem tudo pra da certo, tanto em crescimento profissional como em desenvolvimento da organização ”.	<i>Crescimento profissional, desenvolvimento da organização</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Corroborando com a fala dos entrevistados (S2, S3, S5, S9), grande parte da rotina do gestor público envolve a gestão das equipes, a resolução de conflitos, o que o leva a transpor as habilidades conceituais, demandando empatia, flexibilidade e liderança, que são competências comportamentais, competências essas que fazem com que o trabalho seja desenvolvido de forma hábil, prática e organizada, necessário na administração pública, que é de extrema importância investir na capacitação dos profissionais e conseqüentemente haverá o desenvolvimento da organização (PEREIRA; SILVA, 2011).

Outro fator importante que deve ser levando em consideração ao investir na capacitação dos profissionais é a mudança de paradigmas pensar no “*Crescimento profissional, desenvolvimento da organização*” como aponta (S9), complementando Melo e Silva (2013) afirmam que a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, acabam se tornando grandes empecilhos uma vez que a administração pública requer uma cultura aberta ao conhecimento.

Quadro 09 - Seus liderados participam das questões importantes da sua gestão? Se sim de que forma?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	“Sim, com sugestões e trabalho sem medir esforços”.	<i>Sugestões e trabalho</i>
S2	“Se sentir a necessidade de que participem serão sempre informados”.	<i>Necessidade</i>
S3	Sim, de forma democrática , através de conversas e interações.	<i>Forma democrática</i>
S4	“Sim, por meio de diálogo ”.	<i>Diálogo</i>
S5	“Sim. Sempre faço reuniões mensais com toda a equipe a fim de dialogar e também de ouvir sugestões para o melhor desempenho e desenvolvimento da pasta”.	<i>Reuniões mensais</i>
S6	“Sim. Através de discussões com opiniões e novas ideias ”.	<i>Opiniões e novas ideias</i>
S7	“Sim, através de atuação, como eventos reuniões palestra e outros”.	<i>Através de atuação</i>
S8	“Sim. Os funcionários são atuantes e mim ajudam em diversas questões, sempre estão dispostos a fazer mais do que o seu trabalho, dialogando e discutindo os melhores caminhos para a administração da pasta e desenvolvimento da gestão”.	<i>Os funcionários são atuantes</i>
S9	“Sim. Os servidores sempre estão dispostos a ajudar e se preocupam o com a gestão”.	<i>Dispostos a ajudar</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com o Quadro 09, os servidores participam da gestão com atuação na sua pasta de competência, com sugestões, novas ideias e sempre dispostos a ajudar. Para Silva *et. al* (2014) os atributos comportamentais referem-se à iniciativa, disposição para aprender, espírito de grupo e de cooperação, atenção, flexibilidade, capacidade de comunicação e facilidade de adaptação à mudança.

4.5 Competências políticas

Quadro 10 – Que valores sociais você acredita que são importantes desenvolver enquanto gestor de uma pasta na administração pública?

	<i>Discurso</i>	<i>Síntese</i>
S1	“Os valores sociais vão além do aprendizado e do comportamento em sociedade, eles regem as ações das pessoas sua vivência em sociedade e seu comportamento no meio em que está inserido”.	<i>Vivência em sociedade e seu comportamento</i>
S2	“Na administração pública a ética e a eficiência são considerados indispensáveis para o bom desempenho e relacionamento da organização”.	<i>Ética e a eficiência</i>
S3	“É na família que temos o alicerce ético mais é na rotina em sociedade que desenvolvemos alguns valores de conduta , ditadas pelo meio social, nos conduzindo a entender a realidade, refletindo e agindo nesse meio”.	<i>Valores de conduta</i>
S4	“ Liderança , com ela é possível mobilizar toda sua equipe para alcançar um objetivo desejado”.	<i>Liderança</i>
S5	“Quando trabalhamos com pessoas precisamos desenvolver valores que torne a administração pública exitosa ”.	<i>Administração pública exitosa</i>

S6	“Valores como a ética profissional, respeito, empatia dentre outros. Acredito que praticando esses valores a administração pública será eficiente e eficaz”.	Ética profissional, respeito, Empatia
S7	“Dentre tantos valores sociais o respeito é um dos valores mais importantes na condução da vida de uma pessoa seja ela gestor ou não. A humildade muito válida para que tenhamos a capacidade de reconhecer nossas falhas ou nossas dificuldades. Esses valores juntamente com a empatia, senso de justiça e solidariedade fazem essa importante ligação da sociedade como um todo”.	Empatia, senso de justiça e solidariedade
S8	“Uma boa gestão, se faz acima de tudo, com respeito ao próximo. É preciso também humildade, ética, empatia, honestidade e serenidade para lidar com as adversidades do dia a dia. Buscar evoluir, aprender com os seus erros, compartilhar conhecimentos . E nessa luta de assegurar os direitos do povo, não esquecer que você está ali justamente para servir, e são esses preceitos, construídos socialmente, que servirão de orientação para cada decisão tomada, garantindo assim, que valores importantes não se percam no funcionamento da administração pública”.	Humildade, ética, empatia, honestidade e serenidade. Evoluir, aprender com os seus erros, compartilhar conhecimentos
S9	“ Ser humilde, honesto, receptivo, ter conhecimento para resolver da melhor forma possível as questões que surgem”.	Ser humilde, honesto, receptivo, ter conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para os entrevistados (S2, S6, S8) a ética profissional, traduzida por atitudes que colocam em ênfase os valores sociais indispensáveis para um gestor público. Analisando a dinâmica interna das organizações públicas faz com que a figura do gestor seja vista como um avaliador das atitudes dos seus liderados. Para isso, é necessário que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os funcionários à estratégia da organização e de governo, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos para o cidadão (CARMO, *et al.*, 2018).

Quadro 11 - O que você mudaria em relação à gestão de pessoas da entidade?

	Discurso	Síntese
S1	“O setor de recursos humanos, para que fosse mais dinâmico , com o desenvolvimento de sistemas próprio de monitoramento”.	Mais dinâmico
S2	“Mudaria o atendimento dos órgãos públicos tornando o mesmo mais dinâmico ”.	Mais dinâmico
S3	“Faria monitoramento mensal , a fim de identificar os pontos fortes e fracos da gestão”.	Monitoramento mensal
S4	“ Monitoramento entre as equipes”.	Monitoramento
S5	“Tornaria os processos do dia a dia mais simples e garantido que tudo seja executado”.	Processos do dia a dia mais simples
S6	“Promoveria mais capacitações sobre gestão pública”.	Capacitações
S7	“A partir de uma liderança mais rígida, que fosse capaz de gerar maior motivação nos funcionários”.	Maior motivação
S8	“Mudaria a recepção dos órgãos públicos com recepcionistas mais atuantes e com maior nível de conhecimento ”.	Maior nível de conhecimento
S9	“A comunicação tanto do gestor com o secretariado, como também dos	Comunicação

<i>secretários com seus colaboradores”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ter processos claros e bem definidos também é importante para gerir pessoas de forma estratégica. Segundo os entrevistados (S1, S2, S8) alguns órgãos da administração municipal precisam de mudanças afim se prestar um melhor trabalho afinal, atividades de diferentes setores se relacionam e impactam umas às outras. Portanto, elaborar processos de acordo com resultados esperados, a comunicação como relata (S6) e, sobretudo o monitoramento exemplificado por (S3, S4) definir as metas da organização e acompanhar a execução dos planos, além de gerarem aumento de produtividade e redução de custos, também impactam positivamente na gestão de pessoas.

É importante destacar que, além dos conhecimentos técnicos, é necessário que o gestor público municipal tenha o conhecimento político na execução de suas atividades, pois sua função não se restringe somente a executar, mas de colaborar com a formulação de políticas públicas e essa função demanda uma elevada capacidade de comunicação, de liderança e de negociação para lidar com a diversidade de pessoas nesse meio (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

Como destaque dos resultados da pesquisa em análise a dedicação, o comprometimento com o exercício das atividades, refletindo sobre a habilidade profissional, a conduta, aspectos relacionados ao respeito, dedicação, emergiram nas falas dos gestores, apresentando competências cognitivas, éticas e políticas. Algumas falas citaram ainda a paciência, preocupação e tolerância, relacionando-se com as competências comportamentais, éticas e políticas (FRADE, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo buscou-se Identificar as competências que norteiam o desenvolvimento dos gestores da administração pública do município de Brejinho-PE Focando assim no desenvolvimento da administração pública através da gestão por competências, identificando algumas competências de fato executadas pelos gestores na sua vivencia diária à frente de uma pasta na administração pública. Enfatizando as dificuldades que precisam ser aperfeiçoadas, e que pode ser uma alternativa viável, para o desenvolvimento da gestão.

Na gestão de pessoas, os elementos que impulsionam o desenvolvimento de competências, a partir dos depoimentos dos sujeitos entrevistados, dizem respeito à liderança dos gestores e à capacidade de diálogo com a gestão. A liderança é importante, em decorrência do acúmulo de tarefas assumidas pelo gestor, haja vista que as atividades de gestão são somadas com as competências políticas que os mesmos precisam desenvolver, e a articulação com os demais setores da administração pública, sempre zelando pelo bom desempenho da gestão.

Contudo, as competências identificadas podem contribuir para a formação de gestores públicos que são de extrema importância para que a administração municipal possa dar certo e que o executivo não venha a sofrer interferências. Nenhuma mudança será viabilizada se os gestores públicos não forem preparados para as mudanças advindas do contexto da administração pública.

REFERÊNCIAS

- BORGES, Q. F. **Avaliação de desempenho: Avaliação de desempenho na Prefeitura municipal de catolé do Rocha – PB. 2014.** Disponível em < <http://dspace.bc.uepb.edu.br> >. Acesso em : 16 dezembro de 2021.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor Público.** Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br>>. Acesso em: 26 de março de 2022.
- CARMO, L. J.O; ASSIS, L. B; MARTINS, M. G; SALDANHA, C. C. T; GOMES, P. A. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal.** Rev. Serv. Público Brasília, p.163-191 abr/jun 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br>>. Acesso em: 26 de dezembro de 2021.
- CORRÊA, V; PASSADOR, C. S. **O campo do conhecimento em administração pública no Brasil: uma análise a partir do olhar do Guerreiro Ramos.** Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4278/1/2_Livro_O%20campo%20do%20conhecimento%20de%20adm%20p%C3%ABlica%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 13 de março de 2022.
- FEVORINI, F. B; SILVA, R. T; CREPALDI, A. M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo.** (ReCaPe) Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577>. Acesso em: 06 de agosto de 2021.
- FRADE, C. M. **Competências gerenciais de professores-gestores no contexto da pós-graduação: uma análise sob a perspectiva de coordenadores de cursos da Universidade**

Federal da Paraíba. João Pessoa/PB, 214f, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18574/1/CinthiaMouraFrade_Dissert.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2022.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em:
<www.rhbusiness.net.br/material_estudo/gp_adm_publica_o_desafio_dos_municipios.pdf>. Acesso em: 26 de março de 2022.

GUIMARÃES, L. A. OLIVEIRA, A. F. F. B. **A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções**. Id on Line Rev. Mult. Psic. V.13, N. 45, p. 356-372, 2019. Disponível em:<<https://idonline.emnuvens.com.br>>. Acesso em: 18 de dezembro de 2021.

LUSTOSA, B. E; ROCHA, A. H; CABRAL, A. C. A; **Panorama da gestão de pessoas no setor público**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 11, núm. 4, julho-septiembre, 2017, p. 86-103. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>. Acesso em: 20 de dezembro de 2021.

MELLO, S. P. T; SILVA, F. M. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Anpad, Enap, 2013. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

PENHA, C. S. **A satisfação dos liderados sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos líderes municipais**. São Cristóvão, SE, 2017. Disponível em:
<<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6754/2/Claudia%20Santos%20da%20Penha.pdf>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2021.

PEREIRA, M. V. R; COSTA, C. L. O. **O líder no setor público: um estudo sobre nomeações de secretários municipais**. Sociedade 5.0: educação, ciência, tecnologia e amor. Recife. Iv cointer pdvgt 2020. Disponível em: <
<https://cointer.institutoidv.org/smart/2020/pdvg/uploads/211.pdf> >. Acesso em: 28 de janeiro de 2022.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As competências gerenciais as instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011. Disponível em:<
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>> . Acesso em: 28 de janeiro de 2022.

PREFEITURA DE BREJINHO. Disponível em: <<http://www.brejinho.pe.gov.br/>>. Acesso em 24 de dezembro de 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez, 2013.

SILVA, T. B. **Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. p. 301-312, Setembro de 2017. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica>. Acesso em: 31 de julho de 2021.

SILVA, E. C; GIL, A. C; OKABAYASHI, S. C. S. **Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista**. RGPPD - Revista de Gestão Pública Práticas e Desafios, 2014. Disponível em:< <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1713> >. Acesso em: 13 de março de 2022.